

Masterarbeit  
an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der  
Universität Freiburg / Schweiz

## **Selbstverwaltung**

**Blick in die Geschichte  
und in die Region Basel**

Vorgelegt von  
Johannes Reiser  
St. Johannis-Vorstadt 13  
4056 Basel

Betreut von  
Prof. Dr. Markus Gmür

eingereicht beim  
Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI)  
Universität Freiburg/Schweiz

Basel, im Februar 2011

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>Seite</b>
1. Einleitung	1
1.1. Problemstellung	1
1.2. Zielsetzung	2
1.3. Fragen und Vorurteils-Thesen	2
1.4. Abgrenzung und Aufbau der Arbeit	3
1.5. Würdigung	4
2. Theoretische Grundlagen	5
2.1. Definition von Organisation	5
2.1.1. Prozesse und Krisen	6
2.1.2. Instrumente	6
2.1.3. Institutionell	7
2.1.4. Definition von Wert	7
2.1.5. Wertklassifizierung	8
2.1.6. Die zehn universellen Werte	9
2.2. Definitionen von Selbstverwaltung	11
2.2.1. Suche nach dem Begriff	11
2.2.2. Politische Definition	12
2.2.3. Vom bürgerlichen Kampfbegriff zum ideologischen Konzept	13
2.3. Einordnung der Selbstverwaltung	14
2.3.1. Rechtsformen	14
2.3.2. Selbstverwaltung und „ <i>économie sociale</i> “	15
2.3.3. Selbstverwaltungsbetriebe und NPO	16
3. Blick in die Geschichte	18
3.1. Gemeindedemokratie und Allmend	18
3.1.1. Alte Organisation von „unten“	18
3.1.2. Die Tragik der Allmende	19
3.1.3. Die Verfassung der Allmende	21
3.2. Die sozialen Utopien	22
3.2.1. Gegenentwürfe zur Industrialisierung	22
3.2.2. Die Pioniere von Rochdale	23
3.2.3. Gemeinsame Prinzipien in Lebensgemeinschaften	24
3.3. Produktiv-Genossenschaften	25
3.3.1. Vom Ursprung bis zur Regelung	25
3.3.2. Ausstrahlung	26
3.3.3. Autogestion in Frankreich	27
3.4. Geschichte in der Schweiz	28
3.4.1. Arbeiterbewegung und Genossenschaften	28
3.4.2. Moralisch-religiös motivierter Genossenschaftsgedanken	29
3.4.3. Pragmatische Antwort auf die Weltwirtschaftskrise	29
3.5. Jüngere Geschichte nach 1968	30
3.5.1. Entstehung eines Netzwerks	31
3.5.2. Selbstverwaltung als Vorbild für ein Parteiprogramm	33
3.5.3. Überschreiten des Höhepunkts	34
3.6. Überblick Schweiz	36
3.6.1. Branchenverzeichnis „anderes Arbeiten“	36
3.6.2. Studie als Bestandesaufnahme 1989	38
3.6.3. Studie zur Motivation in der Selbstverwaltung	39
3.7. Zwischenbetrachtung	40

4.	Studie in der Region Basel	41
4.1.	Selbstverwaltung in der Region Basel	41
4.1.1.	Organisation, Werte, Motivation	41
4.1.2.	Erfolgsfaktoren	41
4.2.	Rahmen der Arbeit	42
4.2.1.	Forschungsfeld und Kriterien	42
4.2.2.	Vorgehen bei der Suche	43
4.2.3.	Erste Erkenntnisse	43
4.3.	Forschungsdesign	46
4.3.1.	Fragebogen Organisation und Werte	46
4.3.2.	Fragebogen Erfolgsbeurteilung und Motive	47
4.3.3.	Gespräche, Auswertung und Darstellung	48
4.4.	Die Kollektive und Betriebe in der Region Basel	49
4.5.	Organisation	65
4.5.1.	Ressourcen	65
4.5.2.	Marketingbereich	66
4.5.3.	Systembereich	67
4.5.4.	Veränderungen in der Organisation	68
4.6.	Werte	71
4.6.1.	Vision als Leitlinie	71
4.6.2.	Veränderungen der Werte über die Zeit	73
4.6.3.	Die drei stützenden Top-Werte	76
4.7.	Fragen nach der individuellen Motivation	77
4.7.1.	Erfassung	77
4.7.2.	Kommentar	78
4.8.	Vergleiche	78
4.8.1.	Geschäftsleitungen	78
4.8.2.	Erfolgsfaktoren	79
4.8.3.	Bereich Organisation	80
5.	Schlussplädoyer	82
5.1.	Erhebung in Basel	82
5.2.	Organisation	83
5.3.	Krisen und Veränderungen	84
5.4.	Werte und deren Veränderung	85
5.5.	Motivation	86
5.6.	Erfolgsfaktoren	87
5.7.	Schweizer Hintergrund	88
5.8.	Geschichte und Ausblick	89

<b>Anhang</b>	90
---------------	----

<b>Literaturverzeichnis</b>	Anhang I
-----------------------------	----------

<b>Interviewverzeichnis</b>	Anhang II
-----------------------------	-----------

## **Abbildungs- und Tabellenverzeichnis**

Abbildung 1: Maslow Pyramide	9
Abbildung 2: Der Wertekreis von Shalom Schwartz	11
Abbildung 3: Betriebe/Kollektive nach Bereichen in Salecina	32
Abbildung 4: Betriebe/Kollektive nach Bereichen, im Branchenverzeichnis WOZ 2010	37
Abbildung 5: Betriebe/Kollektive in der Region Basel nach Bereichen	45
Abbildung 6: durchschnittliche Werte der 12 Betriebe/Kollektive	72
Abbildung 7: Veränderung der Werte	73
Abbildung 8: Werte bei der Gründung im Generationenvergleich	75
Abbildung 9: Nennungen der Top3-Werte	76
Abbildung 10: Motive der Mitarbeitenden	77
Tabelle 1: Ziel- und Basiswerte nach Schwartz	10
Tabelle 2: Ressourcen im Vergleich	80
Tabelle 3: Bereich Marketing	80
Tabelle 4: Bereich System	81

## **1. Einleitung**

### **1.1. Problemstellung**

Die als Selbstverwaltung bezeichnete Form der wirtschaftlichen Organisation erlebte einen Aufschwung in den Siebziger-Jahren. Heute ist es eher ruhig um diese Erscheinung geworden. Das Thema „Selbstverwaltungsbetrieb“ könnte angesichts der heutigen unsicheren Wirtschaftslage und bei einer ansteigenden Arbeitslosensituation wieder neu an Bedeutung gewinnen. Auch in der Frage um die Demokratisierung der Wirtschaft wird die Form der Selbstverwaltung immer wieder zitiert. So taucht sie als mögliche zukunftsorientierte Form einer demokratisch kontrollierten Wirtschaft im Parteiprogramm der Sozialdemokratischen Partei der Schweiz immer wieder auf und hält sich in ihrem Wirtschaftskonzept seit den Siebziger-Jahren.

In seiner beruflichen Praxis machte der Autor der vorliegenden Arbeit die Erfahrung, dass sich immer wieder Jugendliche, die sich in der bestehenden Wirtschaft nicht aufgehoben fühlen, für die Gründung eines gemeinsamen „Selbstverwaltungsbetriebes“ interessieren. Ein wichtiger gemeinsamer Nenner besteht darin, dass sich diese Betriebe nicht in erster Linie am Gewinn, sondern an einem gemeinsamen gesellschaftlichen Ziel, einem Sach- oder Werteziel, oder einer Gesellschaftsutopie orientieren.

Die Idee der Selbstverwaltung ist eng mit der Geschichte der Arbeiterbewegung, der Gewerkschaften und der Genossenschaftsbewegung verknüpft, die meisten selbst verwalteten Betriebe in der Schweiz, die der Autor aus seiner beruflichen Praxis kennt, entstanden jedoch im Kontext von neueren sozialen Bewegungen und stammen aus dem Umfeld der Jugend- Umwelt- Frauen- und Friedensbewegung, sowie der Bewegung der „Alter-Mondialisten“. Die Gründergeneration der Selbstverwaltungsbewegung stand sowohl der Gewerkschaftsbewegung, sowie auch der als zu „unkritisch Markt bejahend“ bezeichneten alten Genossenschaftsbewegung kritisch gegenüber und suchte neue Wege<sup>1</sup>. Von den in den Siebziger-Jahren gegründeten Selbstverwaltungsbetrieben lösten sich viele wieder auf, andere veränderten sich im Laufe der Zeit.

---

<sup>1</sup> Vgl. Wallimann, Isidor „Selbstverwaltung“, Soziale Oekonomie in schwierigen Zeiten, Editions Heuwinkel, 1996, S. 9

## 1.2. Zielsetzung

Der Begriff „Selbstverwaltung“ soll erstmals definiert und eingeordnet werden. Eine weitere Frage betrifft die Herkunft des Begriffs und eine kurze geschichtliche Betrachtung dieser „Wirtschaft von unten“. Die Selbstverwaltung soll für den Leser greifbar und verständlich werden. Die Studie soll Antworten oder Hinweise auf eine Reihe von Fragen und Vorurteilen geben, die im Zusammenhang mit dem Begriff Selbstverwaltung immer wieder auftauchen. Für die Situation in der Schweiz erscheint auch interessant zu erfahren, auf welche Traditionen und Erfahrungen sich Selbstverwaltungsbetriebe in der Schweiz abstützen. Im Zentrum steht die Frage, welche Selbstverwaltungsbetriebe heute noch existieren und ob es gar Neugründungen gibt. Die Auseinandersetzung mit der Selbstverwaltung in der Region Basel und die Beschreibung der Kollektive und Betriebe soll neben der theoretischen Forschung auch ein plastisches Bild vermitteln.

## 1.3. Fragen und Vorurteils-Thesen

Die Betriebe in der Region Basel sollen näher in Bezug auf ihre Form der Organisation, auf ihre Kultur, was ihnen wichtig ist, sowie in Bezug auf die Motivation der Mitglieder, hier mitzumachen, betrachtet werden. Es sollen auch, über die Momentaufnahme hinaus, Veränderungen im Laufe ihrer Lebensgeschichte untersucht werden. Gibt es überhaupt unter den Selbstverwaltungsbetrieben Gemeinsamkeiten und gibt es eventuell Einflussfaktoren für den Erfolg? Die zu untersuchenden Fragen können folgendermassen strukturiert werden:

- Wo stossen wir auf Selbstverwaltung?
- Wie sind Selbstverwaltungsbetriebe organisiert?
- Welche Werte prägen Selbstverwaltungsbetriebe
- Verändern sich Organisations- und Wertekultur über die Zeit?
- Welches sind die persönlichen Motive, mitzumachen?
- Gibt es Erfolgsfaktoren?

Immer wieder wird Selbstverwaltungsbetrieben vorgeworfen, sie seien vorübergehende Erscheinungen, schwerfällig, weltfremd, seien nur für eine spezielle Art von Idealisten lebbar und ihre Effizienz würde unter der übertriebenen Demokratie leiden. Um diesen Fragen auf den Grund zu gehen, wurden vom Autor fünf Negativ-Thesen, in Form von „Vorurteils-Thesen“ aufgestellt:

- **Vorurteils-These 1:** Die Selbstverwaltung war ein vorübergehendes Phänomen der 68-er Bewegung.
- **Vorurteils-These 2:** Betriebsdemokratie ist hinderlich und verschwindet unter dem Druck des Marktes.
- **Vorurteils-These 3:** Selbstverwaltungsbetriebe sind nicht krisensicher.
- **Vorurteils-These 4:** Unter wirtschaftlichem Druck werden die Grundwerte geopfert.
- **Vorurteils-These 5:** Selbstverwaltung ist nur etwas für „Gutmenschen“.

Mit den Vorurteils-Thesen wird sich die Studie zum Schluss wieder konfrontieren. Die Studie leuchtet einen breiteren Bereich der Selbstverwaltungsbetriebe aus, als die Untersuchung dieser fünf Thesen, in dem sie den weiter oben genannten Fragen systematisch und detailliert nachgeht. Sie hat einen starken qualitativen Aspekt, da es schwierig sein wird, eine so vielfältige Landschaft von Betrieben durch ein strenges Raster zu betrachten. Es sollen aber auch quantitative Aspekte zum Zug kommen, welche mit geschlossenen Fragen und einer systematischen Auswertung geklärt werden sollen.

#### 1.4. Abgrenzung und Aufbau der Arbeit

Die Arbeit begrenzt sich nicht nur in der Befragung auf einen geographischen Bereich, sondern es soll auch eine Abgrenzung des zu untersuchenden Bereichs „Selbstverwaltung“ gegenüber anderen ähnlichen Formen des Wirtschaftens gezogen werden. Es geht nicht um eine Studie von Genossenschaften an sich, sondern um die spezifische Erscheinungsform der Selbstverwaltung, welche sich zwar teilweise, aber nicht ganz mit der Genossenschaft deckt.

Im ersten Kapitel des **zweiten Teils** soll der Begriff der Organisation, sowie die Frage der Werte abgeklärt werden, dies betrifft einerseits die theoretischen Grundlagen, andererseits sollen die Instrumente für die Untersuchung gefunden werden. Ebenso soll nach einer Definition des Begriffs „Selbstverwaltung“ gesucht werden, welchen man versuchen wird in die bestehenden Verständnisse einzuordnen. Die Frage nach dem Vorkommen der Selbstverwaltung bildet die Verbindung zum **dritten Teil**. Hier erfolgt ein Blick in die Geschichte der „Wirtschaft von unten“, insbesondere die Forschungen zur Verfassung der Allmende sind für das Selbstverständnis der Selbstverwaltung von Interesse. Weitere Kapitel sind dem geschichtlichen Hintergrund und dem Eigenleben der Selbstverwaltungsbewegung in der

Schweiz gewidmet. Diese Beschreibungen und Nachforschungen im dritten Teil werden als notwendig erachtet, da die Selbstverwaltungsbewegung in Basel nicht isoliert von der Entwicklung auf nationaler Ebene und die nationale ihrerseits nicht isoliert von der internationalen und geschichtlichen Ebene betrachtet werden kann. Die Untersuchungen dieses Teils beruhen auf Literaturrecherchen.

**Im vierten Teil** folgt die Studie in der Region Basel, die Präsentation des Forschungsaufbaus, die ersten Schritte und Gespräche mit Experten aus der Selbstverwaltung und die vom Autor erarbeiteten offenen und geschlossenen Fragen. Es werden die Frage der Organisation, der Werte, der Motivation, mögliche Erfolgsfaktoren und die Entwicklung über die Zeit betrachtet. Die Untersuchungsergebnisse sollen im **fünften Teil** zusammengefasst werden. Es werden zusätzlich zu den Zusammenfassungen, welche als solche bereits zahlreiche Denkanstösse geben können, auch Anregungen verfasst und Antworten auf die fünf Vorurteils-Thesen gegeben.

## **1.5. Würdigung**

Ich danke allen Vertreterinnen und Vertretern der Kollektive und Betriebe in der Region Basel, welche persönlich für diese Arbeit viel Zeit zur Verfügung stellten. Ich danke ebenfalls den erfahrenen Selbstverwaltungsexperten, welche dabei halfen, Hintergründe auszuleuchten, die Betriebe ausfindig zu machen und die richtigen Fragen zu stellen, ich danke meinem Betreuer, der mir die guten Ratschläge bei der Literatursuche und der Grundkonzeption der Arbeit gab und ich danke nicht zuletzt allen meinen Freundinnen und Freunden, die halfen, die Arbeit gegenzulesen und die mir die richtigen Tipps im Umgang mit Excel-Tabellen gaben; und ich danke allen im Kollektivbetrieb, in dem ich arbeite, welche mir grosszügig die Zeit zum Schreiben einräumten.



## 2. Theoretische Grundlagen

### 2.1. Definition von Organisation

Das Standardwerk „Organisation, Theorie und Gestaltung“ von Bea und Göbel unterscheidet drei Organisationsbegriffe:

- Prozessorientiert: Organisation als ein mehr oder weniger gesteuerter Prozess, durch welchen Ordnung entsteht, es interessiert vor allem der Vorgang der Ordnungsentstehung im Unternehmen.
- Instrumentell: Organisation als ein von Unternehmen geschaffenes instrumentelles Regelsystem, das zielorientiert als Führungsinstrument eingesetzt wird, das Ergebnis des Organisierens ist die Organisation.
- Institutionell: Organisation als eine bestimmte Art von Institution, die Unternehmung als Ganzes wird als Organisation gesehen.<sup>2</sup>

Organisation sei ein von der Unternehmung geschaffenes System von Regeln, um gemeinsame Ziele zu verfolgen, in welcher Ordnung aber auch von selbst entstehen könne. Eine Unternehmung weise diese Merkmale auf, sei daher eine Organisation. Gleichzeitig habe aber ein Unternehmen im Sinne eines zielorientiert geschaffenen auf Dauer angelegten Regelsystems ebenfalls eine Organisation, dies betrifft den instrumentellen Organisationsbegriff. Ein Organisationsverständnis, das in der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, welche nach praxisorientierten Strukturmodellen sucht, noch zu Recht im Vordergrund stehe. Ein Organisator bestimme in einem rationalen Entscheidungsprozess die optimale Struktur und Kultur für das Unternehmen und implementiere sie. Dazu komme jedoch eine jüngere Erkenntnis. Neben der Form der gebundenen, fremd organisierten Ordnung, existiere aber in der Institution „Unternehmung“ immer auch eine von den Organisationsmitgliedern selbsttätig entstandene, ungebundene Ordnung. Diese Prozesse der autonomen und autogenen Selbstorganisation würden zunehmend Beachtung finden.<sup>3</sup>

Mit der Wahl des Organisationsbegriffs legen wir die Optik fest, mit der wir die Wirklichkeit betrachten. Dies betrifft natürlich in der Folge auch die Richtung in welche eine Forschungs-

---

<sup>2</sup> Bea, Franz Xaver/Göbel, Elisabeth, Organisation, Theorie und Gestaltung, Verlag Luzius & Luzius, Stuttgart, 2006, S. 3

<sup>3</sup> Vgl. Bea, Franz Xaver/Göbel, Elisabeth, Organisation, Theorie und Gestaltung, Verlag Luzius & Luzius, Stuttgart, 2006 S. 3-8

arbeit geht. Sehen wir Organisation als Prozess, als Instrument oder als Ganzes, als eine Institution?

### 2.1.1. Prozesse und Krisen

Die amerikanischen Wirtschaftswissenschaftler Gordon L. Lipitt, und Warren H. Schmidt entwickelten eine These wonach Prozesse von sich wiederholenden Krisen und die Verpflichtung, sich diesen zu stellen, ein Unternehmen ähnlich „fit“ machen würden, wie einen menschlichen Körper. Sie beziehen sich auf die in den 60-er Jahren des letzten Jahrhunderts aufgekommene Theorie von einem Lebenszyklus von Geburtsphase (*birth*), Jugend (*youth*) und Reifephase (*maturity*) von Organismen, welcher analog auch auf Organisationen übertragbar wäre. Bei der Geburt ginge es darum, eine neue Organisation zu kreieren und sie zu einem überlebensfähigen System zu machen, in der Jugendphase stellt sich die Frage Stabilität zu erringen, sich einen Namen zu schaffen und ein eigenes Selbstgefühl zu entwickeln, um schliesslich in der Reifephase seine Einmaligkeit als Vorteil zu entwickeln und seinen aktiven Beitrag an die Gesellschaft zu leisten.<sup>4</sup> In eine ähnliche Richtung geht Larry E. Greiner in einem Artikel, der allerdings fünf Wachstumsschritte in der Entwicklung eines Betriebs ausmacht.<sup>5</sup>

Das von Lipitt und Schmidt dargelegte Entwicklungsmuster soll als Gerüst für die Eigen- und Fremdbewertung beim Erreichen der selbst gesetzten Ziele dienen. Es soll reflektiert werden, wie gut oder weniger gut der eigene Betrieb die Gründungsphase, sodann eine Phase nach fünf Jahren und die Phase bis heute durchlebt hat. Inwiefern war man in der Lage sofort ein neues System auf die Beine zu stellen, wieweit wurden die Realitäten akzeptiert und integriert und wie weit ist man heute in seiner Art einmalig?

### 2.1.2. Instrumente

Welche Instrumente, können eingesetzt werden, um das Organisationsziel zu erreichen? Eine gute Grundlage bietet die Systematik des Freiburger Management-Modells für Nonprofit-Organisationen (FMM). Es macht eine Unterscheidung in drei Bereiche: System-Management, Marketing-Management und Ressourcen-Management. Diese instrumentelle

---

<sup>4</sup> Vgl. Lipitt, Gordon L. and Schmidt, Warren H.: Crises in a Developing Organization in: Harvards Business Review, Nov-Dec 1967

<sup>5</sup> Vgl. Greiner, Larry E., Evolution and Revolution as Organisations Grow, Harvards Business Review, May-June 1998

Ebene interessiert uns, weil wir sehen wollen, wie Selbstverwaltungsbetriebe diese Instrumente handhaben.

- Dem *System- Management* werden im FMM alle Aufgaben zugeordnet, die das gesamte NPO-System betreffen. Die Organisation wird in ihrer Ganzheitlichkeit betrachtet und in ihrer Logik wird beurteilt, wie zukunfts- und zielorientiert sie gestaltet, gesteuert und entwickelt werden kann.<sup>6</sup>
- *Marketing-Management*: Die NPO wird als umfeldabhängiges offenes System betrachtet, als Teil eines bestimmten Gesellschaftssystems und von demselben wesentlich mitgeprägt. In letzter Zeit wurde die Bedeutung der gesamten Austauschprozesse, welche für den Erfolg eines Betriebes verantwortlich sind, erkannt.<sup>7</sup>
- Beim *Ressourcen-Management* werden generell die Potenziale, die Mittel (Instrumente), mit denen die NPO-Aufgaben erfüllt werden sollen, betrachtet. Die Betriebswirtschaftslehre spricht hier von den Produktionsfaktoren und beschränkt diesen Begriff auf die „knappen Güter“ (Boden, Kapital, Arbeit etc.), die auf Märkten beschafft werden müssen, sowie die Betriebsmittel (Anlagen, Maschinen, Geräte etc.). Für das FMM gehören insbesondere auch der Faktor Mensch, sein Wissen und seine Motivation, aber auch die Finanzmittel zu den Betriebsmitteln.<sup>8</sup>

Die Systematik des FMM wird bei der Erarbeitung des Fragebogens eine Rolle spielen.

### **2.1.3. Institutionell**

Über die Abklärung der oben genannten Felder sollen die untersuchten Selbstverwaltungsbetriebe auch als eigene Form der Organisation (als Institution) ein Gesicht bekommen, es soll auch eine Einschätzung abgegeben werden können, wie sie sich entwickelten und wo die Schwerpunkte, Erfolge und auch Schwachstellen liegen. Dies ist interessant vor allem im Hinblick auf die Beratung von Selbstverwaltungsbetrieben und im Umgang mit ihnen.

### **2.1.4. Definition von Wert**

Wie sollen wir die Werte, die einem Betrieb wichtig sind, erfassen? Kann man Werte überhaupt messen? Was ist eigentlich ein Wert? Der Begriff spielt vor allem in der Soziologie eine

<sup>6</sup> Vgl. Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer Das FMM für NPO, Haupt 2002, S. 79 ff.

<sup>7</sup> Vgl. Ebenda S. 202 ff.

<sup>8</sup> Vgl. Ebenda S. 237 ff.

Rolle. Im Modul „Werte“ des MBA-Lehrgangs des VMI 2010<sup>9</sup> wurden sie so definiert: „Werte sind Vorstellungen über Eigenschaften, die von Einzelnen oder sozialen Gruppen Dingen, Ideen, Beziehungen ... als wichtig und wünschenswert zugeordnet werden und aus denen sich Regeln und Normen ableiten.“<sup>10</sup> Ein Wert ist eine grundlegende, zentrale Zielvorstellung und Orientierungshilfe in Bezug auf das menschliche Handeln und das soziale Zusammenleben. Werte betreffen die Persönlichkeits- und die Motivationsstruktur einer Einzelperson und die Ebene des Zusammenlebens. Sie stellen eine Verbindung zwischen einer Gesellschaft und ihren Mitgliedern her und haben eine längerfristige Wirkung. In einer Gesellschaft können viele, auch gegenseitig widersprüchliche Werte nebeneinander existieren. Man unterscheidet fundamentale Werte, die das Überleben der Menschen sichern, Wertsetzungen im Bereich des täglichen Umgangs, Vorstellungen über die Rechtmässigkeit sozialer Ungleichheiten, politische Grundwerte.<sup>11</sup>

### 2.1.5. Wertklassifizierung

Als Arbeitsgrundlage wurde die Wertklassifizierung von Maslow und von Rokeach und Schwartz, welcher das System vom Rokeach weiterentwickelte, gewählt. Der amerikanische Psychologe Abraham Maslow stellte die Theorie einer hierarchischen Ordnung von Werten auf. Kurz zusammengefasst gibt es ein Grundmodell von fünf Stufen. Auf der untersten Stufe stehen die physiologischen Bedürfnisse wie Nahrung oder Kleidung. Nach der Befriedigung dieser kommt das Bedürfnis nach Sicherheit. Sind die zwei untersten Stufen befriedigt, kommt das Streben nach sozialen Bedürfnissen, zum Beispiel Freiheit und Unabhängigkeit. Es folgen auf der vierten Stufe das Bedürfnis nach Selbstachtung und Wertschätzung durch andere. Auf der obersten Stufe sieht Maslow das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung.<sup>12</sup> Der Professor für Sozialpsychologie Milton Rokeach stellt insgesamt 36 verhaltensleitende Werte fest und unterscheidet allgemein zwischen terminalen und instrumentellen Werten.<sup>13</sup>

---

<sup>9</sup> Executive MBA in NPO-Management, Studienteil 2, Modul 5, Universität Freiburg CH

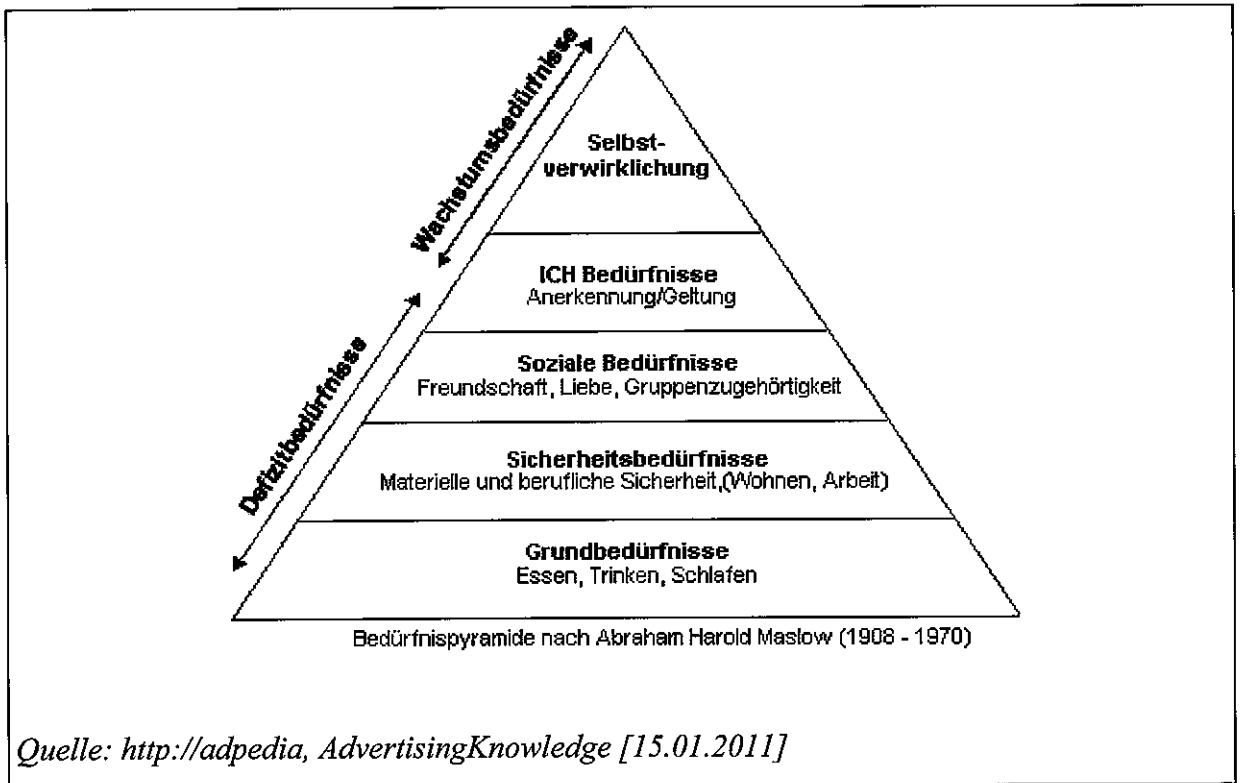
<sup>10</sup> Lichtsteiner, Hans, NPO und Werte, Executive MBA in NPO-Management, Studienteil 2, Modul 5, S. 3

<sup>11</sup> Vgl. Petschulat, Jens, Werte und Wertewandel, Studienarbeit, Friedrich-Schiller-Universität Jena, Institut für Soziologie, S. 4 - 5

<sup>12</sup> Vgl. Philippi, Claus, Grundlagen der Mitarbeiterführung S. 9. Dipl.-Lehrgang NPO-Management XX

<sup>13</sup> Vgl. Petschulat, Jens, Werte und Wertewandel, Studienarbeit, Friedrich-Schiller-Universität Jena, Institut für Soziologie, S.8

Abbildung 1: Maslow Pyramide



### 2.1.6. Die zehn universellen Werte

Shalom Schwartz publizierte 1992 eine Theorie über die Struktur eines Wertesystems, welches in allen Kulturen aufzufinden sei. Als Wert definiert Schwartz in Weiterentwicklung des Ansatzes von Rokeach „(...) *conceptions of the desirable that guide the way social actors (e.g. organisational leaders, policy makers, individual persons) select actions, evaluate people and events and explain their actions and evaluations*“<sup>14</sup> Schwartz geht davon aus, dass Werte motivationale Ziele vertreten und dass gerade deren spezifischer Aspekt erlaubt, Werte voneinander zu unterscheiden. Werte, die ein gemeinsames umfassendes Ziel repräsentieren fasst Schwartz zu einem Wertetyp zusammen. Um seine Theorie zu testen führte Schwartz eine grosse Zahl von experimentellen Überprüfungen unter Lehrern, Studenten und Schülern in vielen unterschiedlichen Kulturen der Welt durch. Seine Ergebnisse lassen darauf schließen, dass in nahezu allen Kulturen zehn identische Wertetypen ausgemacht werden können.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Schwartz, S.H., A Theory of Cultural Values and some Implications for Work, Applied Psychology, International Review N° 48 S. 24

<sup>15</sup> Vgl. Mohler, Peter Ph. und Wohn, Kathrin, Persönliche Wertorientierungen im European Survey, ZUMA-Arbeitsbericht Nr. 2005/01

Das Interessante bei Schwartz besteht darin, dass er Ziel und Basis-Werte in je einen Begriff integrierte<sup>16</sup>:

**Tabelle 1: Ziel- und Basiswerte nach Schwartz**

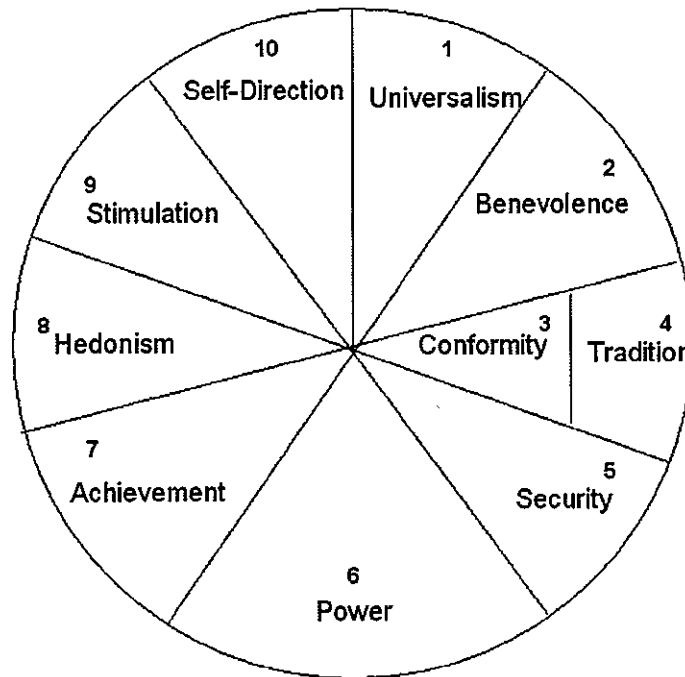
<b>Hilfsbereitschaft</b>	Ziel: Erreichung und Erhaltung des Wohlstands der Eigengruppe Basis: Einfaches Funktionieren der Gruppe, Bedürfnis dazuzugehören
<b>Universalismus</b>	Ziel: Gleichheit, Anerkennen, Toleranz, Schutz aller Basis: Überlebensbedürfnis des Individuums und der Gruppe
<b>Selbstbestimmung</b>	Ziel: unabhängiges Denken und Handeln Basis: Kreativität, Selbstbestimmung Unabhängigkeit, Neugier
<b>Stimulation</b>	Ziel: Aufregung, Abwechslung Basis: Organistisches Bedürfnis nach Anregung und Vielfalt
<b>Hedonismus</b>	Ziel: Vergnügen, sinnliche Befriedigung Basis: Befriedigung des Bedürfnisses nach Spass
<b>Leistung</b>	Ziel: Persönlicher Erfolg, soziale Standards, Kompetenz Basis: Herstellung und Beschaffung lebenswichtiger Ressourcen
<b>Macht</b>	Ziel: Prestige, Kontrolle und Dominanz Basis: Rechtfertigung sozialer Hierarchisierung
<b>Sicherheit</b>	Ziel: Geborgenheit, Sicherheit Basis: Sicherung individueller und kollektiver Interessen
<b>Konformität</b>	Ziel: Keine Handlungen, die sozialen Normen widersprechen Basis: Selbsteinschränkung und Befolgen sozialer Normen
<b>Tradition</b>	Ziel: Respekt und Bindung an die eigene Kultur Basis: Gesellschaftl. Stabilität durch Symbole der Gemeinsamkeit

*Quelle: Vgl. Fussnote 16*

Diese Klassifizierung soll als zentrales Instrument für die Ermittlung der Wertekultur in Selbstverwaltungsbetrieben ausgewählt werden.

<sup>16</sup> Aufstellung nach Iser, Julia und Schmidt, Peter, Werte und Big Five in: Schön, Harald, Persönlichkeit, eine vergessene Größe der empirischen Sozialforschung, VS-Verlag für Sozialwissenschaften 2005 S. 300

**Abbildung 2: Der Wertekreis von Shalom Schwartz**



Quelle: vgl. Fussnote 17

In dieser zirkulären Wertestruktur stehen sich auf einer Achse die Dimensionen *Selbsttranszendenz* mit einem Schwerpunkt um Universalism / Benevolence und *Eigenorientierung* mit einem Schwerpunkt um Achievement und Power gegenüber, auf einer anderen Achse stehen *Offenheit in Bezug auf Wandel* um den Wert Stimulation gegen *Bewahrung des Bestehenden* bei Security.<sup>17</sup> Für die Abklärung der Wertekultur von Selbstverwaltungsbetrieben scheint das System von Schwartz besonders gut geeignet, da es die grundsätzlichen Prinzipien aber auch die Werte-Gegensätze, die in der Diskussion in Selbstverwaltungskreisen immer wieder eine wichtige Rolle spielen, gut widerspiegelt.

## **2.2. Definitionen von Selbstverwaltung**

### **2.2.1. Suche nach dem Begriff**

Selbstverwaltung in der Wirtschaft scheint im deutschen Sprachraum weder ein wirtschaftswissenschaftlicher noch ein juristischer Begriff zu sein. Da dieser Begriff den Rahmen der

<sup>17</sup> Vgl. Iser, Julia und Schmidt, Peter, Werte und Big Five in: Schön, Harald, *Persönlichkeit, eine vergessene Größe der empirischen Sozialforschung*, VS-Verlag für Sozialwissenschaften 2005 S. 301

vorliegenden Arbeit bildet, soll diesem Phänomen und seiner Definition nachgegangen werden. Es bestehen im deutschsprachigen Raum nach dem Vorbild der Genossenschaften, aber nicht immer in dieser juristischen Form, wahrscheinlich mehrere Tausend Betriebe, Druckereien, Restaurants, Buchläden, Fahrradläden, soziokulturelle Zentren, Tagungshäuser, aber auch Schreinereien, Handwerkerkollektive oder landwirtschaftliche Produktionsgemeinschaften, welche sich als Selbstverwaltungsbetriebe bezeichneten und bezeichnen. In der Schweiz wurde gar eine Bank auf der Leitidee der Selbstverwaltungsidee gegründet.<sup>18</sup> Es bildeten sich auch Branchenverbände von Selbstverwaltungs- oder Kollektivbetrieben, in der Schweiz das „Netzwerk für Selbstverwaltung“ in Deutschland Verbände wie das „Netz für Selbstverwaltung und Selbstorganisation“.<sup>19</sup>

### 2.2.2. Politische Definition

Sucht man nach einer Definition dieses Begriffs Selbstverwaltung, so merkt man schnell, dass man sich abseits der grossen Heerstrassen bewegt. Im deutschen Wirtschaftsbrockhaus fehlt der Begriff völlig. Der Duden und der grosse Brockhaus definieren den Begriff lediglich als Mitwirkung der Bürger bei der Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben im Gegensatz zur Auftragsverwaltung.<sup>20</sup> In der Bücherreihe des VMI im Haupt Verlag ist der Begriff ebenfalls nicht zu finden, einzig der Begriff „Rätedemokratie“ erscheint kurz: „Die Praxis zeigt nun, dass in diesen Versammlungen nicht nur Wahlen stattfinden, sondern oft gleichzeitig eine Willens- oder zumindest Meinungsbildung über die Verbandsgeschäfte zuhanden der Delegierten betrieben wird. Damit liegt aber keine reine parlamentarische, sondern ein Ansatz zur Rätedemokratie vor“<sup>21</sup> Gablers Wirtschaftslexikon verbleibt ebenfalls bei dem Begriff im öffentlichen Recht, allerdings etwas ausführlicher:

„1. Selbstverwaltung: Verwaltung der eigenen Angelegenheiten gewisser Körperschaften des öffentlichen Rechts durch selbstständige und selbstverantwortliche eigene Organe und unabhängig von Weisungen übergeordneter staatlicher Behörden, aber unter Staatsaufsicht hinsichtlich Rechtmäßigkeit (nicht Zweckmäßigkeit) der verwaltenden Maßnahmen. (...) (Art. 93 I Nr. 4b GG).“<sup>22</sup>

---

<sup>18</sup> Vgl. Interview mit Dr. rer. publ. W. Wüthrich, Vorstand der Alternativen Bank ABS in „Zeitfragen“ vom 5. Januar 2010

<sup>19</sup> Vgl. Voss, Elisabeth, Wegweiser Solidarischer Ökonomie, AG SPAK-Bücher 2010

<sup>20</sup> Vgl. Duden, Mannheim 2007 und Brockhaus, Mannheim 2005

<sup>21</sup> Schwarz, Peter, Organisation in Nonprofit-Organisationen, Haupt Verlag 2005 S. 151-152

<sup>22</sup> <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/selbstverwaltung.html> [27. Sept. 2010]



In der Wirtschaftswissenschaft dient der Begriff offenbar kaum als Fachterminus. Es handelt sich also um eine eigentliche kleine Forschungsarbeit, eine Definition des oben umschriebenen Begriffs „Selbstverwaltung“ zu finden, welchen die Betroffenen, für ihre Betriebe verwenden. Sie sollte jedoch nicht im Widerspruch, sondern in Ableitung der vorgefundenen ersten politisch-administrativen Definitionen gefunden werden. Die Definition bei Gabler bezieht sich noch auf von „oben“ nach „unten“ delegierte Verwaltungsmacht öffentlicher Angelegenheiten. Eine weitere Definition, welche sich auch auf die kommunale Selbstverwaltung bezieht, spricht jedoch nicht mehr von einer Delegation der Macht, sondern von einem Erringen der Macht.

### 2.2.3. Vom bürgerlichen Kampfbegriff zum ideologischen Konzept

In seinem Buch „Lokale Selbstverwaltung“, welches sich auch auf den kommunalen Bereich bezieht, beschreibt Dieter Hoffmann-Axthelm die Selbstverwaltung wie folgt: „Selbstverwaltung war einmal ein bürgerlicher Kampfbegriff. Er ist historisch jung. Geläufig wurde er erst um die Mitte des 19. Jahrhunderts, als Übersetzung des englischen *selfgovernment*. Deutsch hiesse das natürlich auch und vor allem Selbstregierung. Da ist man schon mitten im historischen Konflikt, mitten im Nicht-mehr und Noch-nicht der deutschen und im Unaufgelösten der Demokratiegeschichte insgesamt. In England war *selfgovernment* eine über Jahrhunderte gewachsene ständestaatliche Realität, in Preussen, wo die Theoretiker die garantistische Funktion einer Verfassung, die es nicht gab, durch Verwaltung gewährleistet sahen, übersetzte Rudolf Gneist den Begriff einseitig als Selbstverwaltung.“<sup>23</sup>

Die Definition von Selbstverwaltung als Erringen eines bestimmten Masses von an der Basis verankerter Autonomie, wie auch die Bezugnahme auf Selbstverwaltung als bürgerlichen Kampfbegriff aus dem 19. Jahrhundert kann eine Brücke bilden von der kämpferischen Verwendung des Begriffes der Selbstverwaltung in der Politik, hin zur Bezeichnung eines kämpferischen Demokratisierungsversuchs der Wirtschaft im Gefolge der 68er-Bewegung. Es ist schwierig in der klassischen Literatur eine entsprechende Definition zu finden. Leider findet sich auch bei *wikipedia* noch kein Hinweis auf die wirtschaftliche Selbstverwaltungsbewegung. Eine Definition dieses neuen Selbstverwaltungs Begriffes finden wir im Internet bei „*knol, a unit of knowledge*“.

---

<sup>23</sup> Hoffmann-Axthelm, Dieter, Lokale Selbstverwaltung, VS Verlag für Sozialwissenschaften 2004 S. 10 - 11

**Kollektive Selbstverwaltung:** Selbstverwaltung als gesellschaftskritischer Begriff bezeichnet die Kontrolle von Projekten und Betrieben durch basis- oder rätendemokratisch organisierte Gruppen, in der Regel Kollektive. Hierbei kann unterschieden werden zwischen einer Arbeiterselbstverwaltung als gesamtgesellschaftliches System und Kollektiver Selbstverwaltung in Einzelbetrieben.

**Arbeiterselbstverwaltung:** Die Arbeiterselbstverwaltung wird nach anarchosyndikalistischer Theorie durch Fabrik- und Landbesetzungen und nach marxistischer Theorie durch die Überführung von privaten Betrieben in "gesellschaftliches" Eigentum (= "Vergesellschaftung") erreicht (...).

**Selbstverwaltung in der Alternativbewegung:** Selbstverwalteter Betrieb, in der zweiten Hälfte der 1970er Jahre entstanden im Zuge der Alternativbewegung nach dem Vorbild der Genossenschaften zahlreiche wirtschaftliche Unternehmen, die ohne hierarchische Strukturen funktionieren und von allen Mitarbeitern gleichberechtigt verwaltet werden. "Betrieb in Selbstverwaltung" wurde zu einer Art Markenzeichen für solche Unternehmen, die nach den Prinzipien einer Alternativen Ökonomie arbeiten und oft als Kollektive strukturiert sind.<sup>24</sup>

## 2.3. Einordnung der Selbstverwaltung

### 2.3.1. Rechtsformen

Selbstverwaltete Betriebe existieren in verschiedenen Rechtsformen. Im kulturellen und sozialen Bereich, wie auch im Bildungsbereich bestehen sie oft in Form von Vereinen, also in Form von mitgliedschaftlich strukturierten Non-Profitorganisationen. Kleinere oft gewerbliche Betriebe, die sich als Selbstverwaltungsbetriebe bezeichnen, bestehen in der Schweiz oft auch in Form von Kollektivgesellschaften. Die Kollektivgesellschaft ist keine juristische Person und hat eigentlich keine Rechtspersönlichkeit. Trägerin der Rechte und Pflichten ist also nicht die Gesellschaft, sondern die Gesellschafter. Trotzdem ist die Kollektivgesellschaft handlungs-, prozess- und betriebsfähig, kann also Rechte erwerben, Verpflichtungen eingehen, vor Gericht klagen und verklagt werden. (Art. 552 Abs. 1 OR).

Die meisten Selbstverwaltungsbetriebe wählen in der Schweiz die Rechtsform der Genossenschaft (Art. 828 Abs. 1 OR). In seiner rechtshistorischen Perspektive zum Begriff „Genossen-

---

<sup>24</sup> Kemper, Andreas. Kollektive Selbstverwaltung [Internet]. Version 4. Knol. 2009 Feb 9. Verfügbar bei: <http://knol.google.com/k/andreas-kemper/kollektive-selbstverwaltung/8bgikaqot3ts/100>.

schaft“ im Buch „Das Genossenschaftswesen in der Schweiz“ betont Martin Arnold, dass die Genossenschaft erst im revidierten Obligationenrecht als eigentliche Selbsthilfeorganisation konzipiert worden sei und weist darauf hin, dass die Dorfgenossenschaften in der Schweiz als demokratische Keimzellen eng mit der Gemeinde und Staatsbildung verbunden waren. Ihnen oblag als Verwaltungs- und Nutzungsgenossenschaften die Regelung der Allmend (Allmend-, Alp-, und Wassergenossenschaften). Die Genossenschaftsform betraf jedoch auch den städtischen Bereich (Handwerksverbände, Zünfte etc.).<sup>25</sup> Wir nähern uns also wieder der auf der Suche nach einer Definition von Selbstverwaltung gefundenen Analogie von politischer zu wirtschaftlicher Selbstverwaltung, allerdings in umgekehrter Richtung, von der demokratischen Wirtschaft im Genossenschaftswesen zur demokratischen Politik. Es gibt also direkte Verbindungen zwischen den zwei Verwendungszwecken des Begriffs.

### 2.3.2. Selbstverwaltung und „*économie sociale*“

Wo ordnen wir Selbstverwaltung ein? Im oben erwähnten Buch über das Genossenschaftswesen unterscheidet Hans H. Münkner bei den bestehenden Genossenschaften grob fünf Entwicklungsrichtungen:

1. „Anpassung der Genossenschaften an investor-orientierte Unternehmen,
2. wirtschaftliche Kooperation als reine Marktstrukturen mit Nutzerorientierung, aber ohne genossenschaftliche Wertebasis und ohne Genossenschaftsprofil,
3. an genossenschaftlichen Werten und Prinzipien orientierte wirtschaftliche und soziale Kooperation mit starkem Genossenschaftsprofil,
4. *économie sociale* als wirtschaftliche und soziale Reformbewegung,
5. neue soziale Dienstleistungsgenossenschaften und Produktivgenossenschaften.“<sup>26</sup>

Die selbstverwalteten Betriebe können also der vierten Kategorie von Genossenschaften, der hier vorgestellten „*économie sociale*“, zugeordnet werden. Diese bezeichnet laut Hans H. Münkner eine Reformbewegung, die das Potenzial von Genossenschaften, aber auch von Vereinigungen auf Gegenseitigkeit, Vereinen und Stiftungen bündelt. Der Begriff entstand in Frankreich um die Jahrhundertwende. Damals sollte die *économie sociale* eine Alternative zum bestehenden System der Marktwirtschaft bieten, mit dem Ziel dieses System letztlich durch ein gerechteres und sozialeres zu ersetzen. Heute sei das Ziel der *économie sociale* in

<sup>25</sup> Vgl. Arnold, Martin in: Das Genossenschaftswesen in der Schweiz, Hrsg. R. Purtschert, Haupt 2005 S. 69

<sup>26</sup> Münkner, Hans A. in: Das Genossenschaftswesen in der Schweiz, Hrsg. R. Purtschert, Haupt 2005 S. 157

realistischerer Einschätzung als ein Ansatz zur Verbesserung des Systems der Marktwirtschaft gesehen, um es weniger egoistisch und gerechter zu machen, mit mehr aktiver Partizipation und mehr Aufgeschlossenheit gegenüber Schwachen und Ausgegrenzten, mit höheren moralischen Standards, mehr sozialer Verantwortung und Solidarität, also nicht nur Selbsthilfe unter Mitgliedern, sondern auch gegenseitige Hilfe über den Mitgliederkreis hinaus:<sup>27</sup>

### 2.3.3. Selbstverwaltungsbetriebe und NPO

In der Schweiz werden Genossenschaften traditionell als Non-Profit-Organisationen betrachtet.<sup>28</sup> Auch Vereine gelten im FMM als „mitgliedschaftlich strukturierte Nonprofit-Organisationen“.<sup>29</sup> Betrifft dies ebenfalls die sich als Selbstverwaltungsbetriebe bezeichnenden Kollektivgesellschaften? Im bereits zitierten Standardwerk für Ökonomik und Betriebswirtschaftslehre wird eine Nonprofit-Organisation folgendermassen umschrieben:

Mit dem Etikett Nonprofit-Organisation werden alle jene Organisationen versehen, deren Zweck nicht erwerbswirtschaftlich ist, die also nicht gegründet und geführt werden mit dem Zweck, für die Kapitalgeber einen Gewinn zu erwirtschaften. Bei nichterwerbswirtschaftlichen Betrieben steht nicht das Erfolgsziel (z. Bsp. Steigerung des Shareholder Value) im Vordergrund, sondern ein Sachziel, das heisst die Bedarfsdeckung durch die Bereitstellung eines Leistungsprogramms. Man nennt sie daher auch bedarfswirtschaftlich. Diese Voraussetzung ist häufig bei den öffentlichen Betrieben erfüllt, also jenen Betrieben, die sich im Eigentum beziehungsweise in der Verfügungsgewalt der öffentlichen Hand befinden und öffentliche Aufgaben wahrnehmen. Zu nennen sind unter anderem Rundfunkanstalten, Universitäten, Energieversorgungsunternehmen, Verkehrsbetriebe, Theater. Aber auch private Betriebe können sich ganz oder teilweise an bedarfswirtschaftlichen Zielen orientieren. Zu nennen sind unter anderem Betrieb in der Rechtsform von Vereinen, Genossenschaften und Stiftungen wie bspw. Wirtschaftsverbände, Parteien, Hilfsorganisationen. Im angelsächsischen Sprachraum werden bedarfswirtschaftliche Betriebe als Nonprofit-Organisationen und das Führen dieser Betriebe als Public oder Non-Profit-Management bezeichnet.<sup>30</sup>

<sup>27</sup> Vgl. Münkner, Hans A. in: Das Genossenschaftswesen in der Schweiz, Hrsg. R. Purtschert, Haupt 2005 S. 162

<sup>28</sup> Vgl. Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer Das FMM für NPO, Haupt 2002 S. 21

<sup>29</sup> Purtschert/Schwarz/Helmig/Schauer/Haid Das NPO-Glossar, Haupt 2005 S.79

<sup>30</sup> Bea, Franz Xaver/Göbel, Elisabeth, Organisation, Theorie und Gestaltung, Verlag Luzius & Luzius, Stuttgart, 2006 S. 479-480

Betrachten wir die Unterschiede in wichtigen Strukturmerkmalen zwischen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen, wie sie im Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen in Bezug auf Hauptzweck, Steuerung der Organisationsentscheide, Produzierte Güter und Faktor Arbeit vorgenommen wird, so werden Betriebe, welche eine Eigenleistung erbringen ebenfalls zu den NPO gerechnet, wenn sie unter anderem folgende Merkmale aufweisen:

- Hauptzweck: Erbringen spezifischer Leistungen (Sachziel-Dominanz) für die Mitglieder, NPO als Gruppen Bedarfswirtschaft oder Kollektivwirtschaft bezeichnet
- Steuerung der Organisationsentscheide: Mitglieder bestimmen demokratisch (direkt) oder erzwingen durch indirektes Verhalten mitgliedergerechte Entscheide der Leitungsorgane; Marktsteuerung ist teils nicht existent teils sekundär
- Produzierte Güter: Sehr viele Kollektivgüter, die einer ganzen Gruppe zugute kommen, auch jenen, die nichts dafür bezahlen; private Güter nur im Bereich der Dienstleistungen.
- In wesentlichem Masse ehrenamtliche Partizipation in Leitungsorganen, Ausschüssen und Mitglieder Basisgruppen, teils im Arbeitsvollzug.<sup>31</sup>

Nach diesen Kriterien können auch jene Kollektivgesellschaften, die sich als Selbstverwaltungsbetriebe bezeichnen, von Fall zu Fall beurteilt werden, ob es sich bei ihnen um eigentliche Nonprofit-Organisationen handelt.

---

<sup>31</sup> Vgl. Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer Das FMM für NPO, Haupt 2002, Abbildung 2

### **3. Blick in die Geschichte**

„Das wirtschaftliche Verhalten von Individuen, Organisationen und Gesellschaften beeinflusst in positiver und negativer Weise deutlich die Entwicklung unserer Welt, umgekehrt beeinflusst die Entwicklung der Welt ebenso deutlich die Ökonomie. Ökonomische Theorie ist somit ohne Betrachtung der Geschichte nicht möglich. Ökonomische Theorie ist abgeleitet aus geschichtlichen Entwicklungen; andererseits muss sich Theorie bewähren in der Konfrontation mit der geschichtlichen Entwicklung.“<sup>32</sup>

#### **3.1. Gemeindedemokratie und Allmend**

##### **3.1.1. Alte Organisation von „unten“**

Die Idee der selbstverwalteten, genossenschaftlichen Organisation der Arbeit ist nicht neu. Der Basler Historiker Adolf Gasser weist darauf hin, dass das Prinzip der selbstverwalteten genossenschaftlichen Arbeit eine viel grössere Tradition hat, als heute angenommen wird. Sein Buch „Geschichte der Volksfreiheit und der Demokratie“, welches 1939 in der Schweiz erschien, muss man aus dem historischen Kontexte heraus verstehen. Die Schweiz kämpfte um ihre Identität und Gasser unternahm den Versuch, der zentralistischen militärischen Machtordnung, welche damals Europa und die Schweiz bedrohte, das Prinzip der Organisation von „unten“ entgegenzusetzen. Er weist nach, dass seit jeher das genossenschaftliche Denken als eine der bestimmenden Kräfte den Staatsaufbau vieler Völker durchzogen hat. Europa wurde im Verlauf seiner Besiedlung im Rahmen der Wanderbewegungen Dorf für Dorf, Kreis für Kreis, mit selbständigen Niederlassungen kleinerer unabhängiger Stämme besiedelt. Schon seit der Vorzeit sei das Abendland von solchen unabhängigen selbst organisierten Stammesgenossenschaften geprägt gewesen, aus denen sich die ursprünglich genossenschaftliche Organisation der Griechen in der Polis und später die Anfänge der römischen Republik herausentwickelt hätten. Mit der Expansion des römischen Weltreichs habe sich jedoch ein Feudalisierungsprozess angebahnt, der die genossenschaftliche Volksfreiheit und Poliskultur fast überall vernichtete.<sup>33</sup>

Zum Glück konnte, so Gasser, der herrschaftliche, bürokratisierte Staatsapparat das genossenschaftliche Denken nicht vollständig beseitigen. Es war zwar während rund 1000 Jahren mehr oder weniger verschüttet, sei aber im Mittelalter im angelsächsischen und skandinavischen

---

<sup>32</sup> Reiss Winfried, Mikroökonomische Theorie, Oldenbourg Verlag, München/Wien, 2007, S. 4

<sup>33</sup> Vgl. Gasser, Adolf, Geschichte der Volksfreiheit und der Demokratie, Sauerländer Aarau 1939, S. 38ff

Raum, sowie auf dem Umweg über die mittelalterliche Stadtfreiheit und Dorfgemeinschaft in der Schweiz und in den Niederlanden wieder zum Durchbruch gelangt. Diese Staatengruppe nennt Gasser in seinen Büchern die „*altfreien Nationen*“.<sup>34</sup> Da die „*altfreien Nationen*“ die „Entwicklung zum monarchischen Absolutismus mit seinen stehenden Heeren und zentralistischen Beamtenapparaten nicht mitmachten, blieben sie bis heute Länder mit einem tief in der Bevölkerung verwurzelten Bewusstsein von *local-selfgovernment*, einer echten Verwaltungsdezentralisation bis zu den Gemeinden hinunter und dadurch mehr von unten nach oben gewachsene Organismen als von oben nach unten konstruierte Organisationen.“<sup>35</sup> Dort wo das Genossenschaftsprinzip den Aufbau des Staates von der Allmende und der Gemeinde bis hinauf zur Bundesverwaltung durchzieht, sei Demokratie immer dauerhafter verankert, als in Staaten, in denen die Verwaltungstradition eher dem herrschaftlichen Ordnungsgedanken von oben nach unten verpflichtet sei.<sup>36</sup> Schauen wir uns doch diese Allmende etwas näher an.

### 3.1.2. Die Tragik der Allmende

Die Regulierungsmechanismen einer Allmende, also von Gemeineigentum, beschäftigen die Wirtschaftswissenschaften schon seit längerer Zeit. Die Meinung, diese Mechanismen führten zwangsläufig zu einer Tragödie und einem Versagen ist sehr weit verbreitet. Die amerikanische Historikerin Elinor Ostrom, Professorin für Politikwissenschaft an der Indiana University Bloomington forschte lange Jahre zu dieser Frage. Sie erhielt 2009 als erste Frau den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaft für ihre Arbeit auf dem Gebiet der Institutionenanalyse. In der Würdigung der Königlichen Schwedischen Akademie der Wissenschaften hiess es, Ostrom habe gezeigt, „wie gemeinschaftliches Eigentum von Nutzerorganisationen erfolgreich verwaltet werden kann“. Sie relativiert in ihrem Buch „Die Verfassung der Allmende“ eine Reihe bisher gängiger Thesen über die Nutzung von Gemeineigentum.

Eine weit herum beachtete These hatte der amerikanische Biologe Garret Hardin 1968 in *Science* publiziert, unter dem Titel *tragedy of the commons*, die „Tragik der Allmende“. Er ging davon aus, dass in der Logik des rationalen Entscheides jeder Hirte, der Vieh auf eine Allmende schickt, also auf eine Weide im gemeinsamen Besitz der Hirten, dieser ein Interesse haben muss, immer mehr Tiere zu halten, weil er einen unmittelbaren Profit aus seinen eigenen Tieren ziehe, aber nur einen Bruchteil der durch die Überweidung entstehenden Scha-

---

<sup>34</sup> Vgl. Gasser, Adolf Ebenda S. 133ff

<sup>35</sup> Gasser, Adolf, Zum Problem der autonomen Kleinräume. Zweierlei Staatsstrukturen in der freien Welt. In: Aus Politik und Zeitgeschichte B31/77, S. 5

<sup>36</sup> Vgl. Gasser, Adolf, Ebenda S. 5ff

denskosten tragen müsse. Die Folge davon wäre der Ruin des Gemeinbesitzes, eben die Tragik. Man kennt diese Logik in der Wirtschaftswissenschaft auch als das „Gefangenen-Dilemma“, bei dem von zwei Gefangenen jeder Gefangene in Wahrung seiner Eigeninteressen zu seinem Vorteil eine Lösung trifft, welche in der Summe den grössten Nachteil für beide ausmachen wird.

Ginge es bei den Allmenden nur um gemeinsame Weiden in den Schweizer-Alpen, wäre die Tragik der Allmende wohl nur von geringem Interesse. Die „Tragik der Allmende“ wurde jedoch auch auf sehr heterogene Probleme angewandt wie die Hungersnot der 70er-Jahre in der Sahelzone, die Waldbrandkrisen in der Dritten Welt oder auch das Unvermögen eines Parlamentes, seine Ausgabenfreudigkeit zu bremsen. Grosse Teile der Welt seien schliesslich von Ressourcen abhängig, die einer Allmendtragödie zum Opfer fallen könnten. Denken wir nur an die Allgemeingüter Umwelt, saubere Luft oder sich regenerierende Fischgründe.<sup>37</sup>

„Tragik der Allmende“, „Gefangenen-Dilemma“ und „Logik des kollektiven Handelns“ seien, so Ostrom, verwandte Konzepte für ein Denken in Modellen, welche die übliche Sichtweise bei Problemlösungsversuchen durch Individuen darstellen. Solange die Individuen als Gefangene betrachtet würden, würden auch politische Lösungs-Rezepte sich dieser Metapher bedienen und Gefängnislösungen wie zum Beispiel staatlichen Zwang anbieten. Ostrom zog es vor, sich der Frage zu widmen, wie man das Potential der Beteiligten verbessern kann, ihre restriktiven „Spielregeln“ zu verändern und zwar so, dass sie nicht zwangsläufig Tragödien produzieren. Den beiden aktuellen politischen Rezepten zur Vermeidung der Tragödie, der „Staatsaufsicht“ oder der „Privatisierung“ stellt sie eine dritte These entgegen.

Zur Erarbeitung dieses dritten Ansatzes analysierte Ostrom konkret existierende langlebige, selbst organisierte und selbstverwaltete Ressourcen im Gemeinbesitz. Die untersuchten Beispiele reichen von der Organisation von Hochgebirgsweiden und gemeinsamer Waldbewirtschaftung in der Schweiz und in Japan bis zu Bewässerungssystemen in Spanien und auf den Philippinen. Die jüngste Institution, die sie analysierte war bereits mehr als 100 Jahre alt, die älteste hatte eine Geschichte von mehr als 1000 Jahren hinter sich. Das untersuchte Beispiel in der Schweiz betrifft die Allmendverwaltung der Gemeinde Törbel im Wallis. Ihre Recherchen stützen sich auf die Forschungen von Robert Mc C. Netting, der das Dorf in einer Reihe von Artikeln beschrieben hatte und die in einem Sammelband publiziert wurden. Netting bestreitet

---

<sup>37</sup> Vgl. Ostrom, Elinor, Die Verfassung der Allmende, jenseits von Staat und Markt, Mohr Siebeck 1999, S. 3ff.



rundweg, kommunales Eigentum sei eine anachronistische Fortschreibung der Vergangenheit und weist nach, dass die Dorfbewohner mindestens fünf Jahrhunderte lang mit den Vor- und Nachteilen von privaten und kommunalen Eigentumssystemen vertraut gewesen seien und die verschiedenen Arten des Grundbesitzes sorgfältig abgestimmt hätten. Ausserdem macht Netting deutlich, dass Törbel im Wallis zwar kein Prototyp der Schweizer Alpendörfer sei, die Hauptbefunde würden jedoch mit den Erfahrungen vieler Schweizer Gemeinden übereinstimmen. Vier fünftel des alpinen Territoriums befänden sich in der Schweiz in Gemeineigentum der einen oder anderen Form: von Gemeinden, juristischen Personen oder Genossenschaften. Das restliche Fünftel gehöre entweder den Kantonen, privaten Eigentümern oder Gruppen gemeinsamer Eigentümer.<sup>38</sup>

### 3.1.3. Die Verfassung der Allmende

Trotz der Verschiedenheit der zahlreichen untersuchten Institutionen konnte Ostrom feststellen, dass diese im Umgang mit dem Gemeineigentum gemeinsame Eigenschaften aufweisen. Eine Parallele besteht darin, dass sie alle mit unsicheren und komplexen Milieus konfrontiert sind. Im Gegensatz zur milieubedingten Unsicherheit sind ihre Populationen über lange Zeiträume stabil geblieben. Zusammenfassend stellte Ostrom folgende Bauprinzipien langlebiger Allmend-Ressourcen-Institutionen (AR-Institutionen) fest:

- Klar definierte Grenzen
- Kongruenz zwischen Aneignungs- und Bereitstellungsregeln und lokalen Bedingungen.
- Arrangements für kollektive Entscheidungen.
- Überwachung.
- Abgestufte Sanktionen.
- Konfliktlösungsmechanismen.
- Minimale Anerkennung des Organisationsrechts.<sup>39</sup>

Elinor Ostrom bemerkt in ihrem Buch in einer Fussnote, dass Sie gehofft hätte: „... auch die Kontinuität der Allmenden (*common lands*) im feudalen und mittelalterlichen England in die Analyse mit einbeziehen zu können. Die berühmten „*enclosure acts*“ (etwa: *Einfriedungsgesetze*) der britischen Geschichte sind in vielen Geschichtsbüchern als logische Abschaffung

<sup>38</sup> Vgl. Netting, Robert McC., *Balancing on an Alp*, Cambridge University Press, 1981 zitiert in Ostrom, *Die Verfassung der Allmende, jenseits von Staat und Markt*, Mohr Siebeck 1999, S. 79

<sup>39</sup> Vgl Ostrom, Elinor, *Die Verfassung der Allmende*, S. 117-118

einer offensichtlich ineffizienten Institution dargestellt worden, die viel zu lange beibehalten worden sei, weil die Menschen zu sehr an der Vergangenheit geblieben hätten. Neuere Wirtschaftshistoriker zeichnen jedoch ein völlig anderes Bild der englischen Grundbesitzsysteme vor den „*enclosure acts*“ und sogar vor der „*enclosures*“ selbst (Dahlmann 1980; Fanoltea 1988; McCloskey 1976; Thirsk 1959, 1967). Viele der grundherrlichen Institutionen sind den in diesem Kapitel von Ostroms Buch beschriebenen langlebigen Institutionen weitgehend ähnlich: „Es wird klar definiert, wer befugt ist, die gemeinsamen Ressourcen zu nutzen; es gelten klare Beschränkungen hinsichtlich der erlaubten Nutzungsweisen; es existieren kostengünstige Vollstreckungsinstrumente; es gibt lokale Regel setzende Arenen, die Institutionen im Lauf der Zeit in Reaktion auf ökologische und ökonomische Modifikation modifizieren. (...) Selbst die vermutete Effizienzzunahme durch Einfriedungen ist in Zweifel gezogen worden. So kommt R.C. Allen (1982) zu dem Ergebnis, dass durch Einfriedungen offener Felder im 18. Jahrhundert das existierende landwirtschaftliche Einkommen lediglich umverteilt, nicht aber das Gesamteinkommen durch Effizienzsteigerung erhöht wurde (Yelling 1977).“<sup>40</sup>

### **3.2. Die sozialen Utopien**

#### **3.2.1. Gegenentwürfe zur Industrialisierung**

Wir können annehmen, dass in vielen Ländern, insbesondere im landwirtschaftlichen Bereich und im Dorf, aber auch in den Städten im handwerklichen Bereich, gemeinsame, funktionierende eher von unten nach oben organisierte Formen der Arbeit und des Zusammenlebens gegeben hat. Die Sozialwissenschaftlerin Luise Gubitzer geht in ihrem Buch „Geschichte der Selbstverwaltung“ davon aus, dass es erst mit dem Aufstieg der Fabrikgesellschaft und der spezifischen Entwicklung der modernen Wirtschaft zur Herausbildung von hierarchischen Megainstitutionen im Wirtschaftsbereich gekommen sei. Die Ideen der utopischen Denker (Fourier, Owen und Saint Simon als utopische Sozialisten, aber auch der Begründer des Anarchismus Proudhon) wurzelten einerseits in den rückwärts blickenden, alten genossenschaftlichen selbstverwalteten Wirtschafts- und Lebensformen Europas, andererseits im vorausschauenden Fortschrittsdenken der Aufklärung. Der historische und soziale Hintergrund, in dem die utopischen Sozialisten lebten und wirkten, war in Frankreich, England, Deutschland und auch der Schweiz ähnlich, die Entwicklungen liefen aber nicht zeitgleich ab.<sup>41</sup> Die Utopisten hatten kein fertiges Gesellschaftskonzept, sondern sie gingen aus von einer Analyse

---

<sup>40</sup> Ostrom, Elinor, Die Verfassung der Allmende, Mohr Siebeck 1999, S. 79-80

<sup>41</sup> Vgl. Hofmann, Werner, Ideengeschichte der sozialen Bewegungen des 19. und 20. Jahrhunderts, Berlin 1962 S. 9 und 19

der vorgefundenen ökonomischen und sozialen Verhältnisse und der gesellschaftlichen Institutionen aus. Ausgehend von den festgestellten Widersprüchen haben sie andere Modelle entworfen und ausprobiert, die das Zusammenleben der Menschen und ihre Versorgung mit Gütern anders regeln. In diesen Ordnungen ist Selbstverwaltung sowohl im betrieblichen, wie auch im gesellschaftlichen Bereich ihr zentrales Organisationsprinzip.<sup>42</sup>

### 3.2.2. Die Pioniere von Rochdale

Die Genossenschaftspioniere im englischen Rochdale, welche eine der ersten und die bekannteste durch gedachte und durchorganisierte soziale Utopie umsetzten, gelten auch heute noch als die Urväter der Genossenschaftsbewegung.

Am meisten strahlte die Gründung eines Kramladens in Rochdale in der englischen Grafschaft Lancashire aus. Er wurde am 21. Dezember 1844 von 44 Leinenwebern, den Rochdalen Pionieren, gegründet, die den sozialreformerischen Ideen Robert Owens folgten. Die Zielsetzung der Rochdaler Pioniere war die gemeinschaftliche Versorgung mit Nahrungsmitteln und Kleidern, die Beschaffung von Wohnungen und Arbeit, die Bewirtschaftung landwirtschaftlicher Güter und die Gründung einer sich selbst erhaltenden Gemeinschaftssiedlung. Die Rochdaler Ideen wurden Ausgangspunkt einer weltumspannenden Genossenschaftsbewegung. Die genossenschaftlichen Prinzipien der Rochdaler Pioniere waren insbesondere die offene Mitgliedschaft, die demokratische Verwaltung (eine Person eine Stimme), politische und religiöse Neutralität durch die Förderung des Erziehungswesens.<sup>43</sup>

Laut Gubitzer war das Ziel der sozialen Utopisten generell die Schaffung von Bedingungen, die die Entfaltung des Menschen von Geburt an ermöglicht. Dabei gingen sie von einer bestimmten Annahme des Menschen aus. Ihr Menschenbild weicht stark ab vom Bild des „*homo oeconomicus*“ von Adam Smith. Die meisten gehen davon aus, dass der Mensch ein zwar triebhaftes Wesen sei, das mit zahlreichen Anlagen und Neigungen geboren wird. Eine menschengerechte Ordnung soll so gestaltet sein, dass die Menschen ihre Anlagen, Triebe, Neigungen und Leidenschaften zum Wohle und Glück von sich selbst als auch der Gesellschaft entfalten können. Eine eigene Antwort auf den Alptraum des Hobbes'schen Theorems vom „Krieg aller gegen alle“ mit einer anderen Gewichtung des Menschenbildes. Der Mensch

<sup>42</sup> Vgl. Gubitzer, Luise Geschichte der Selbstverwaltung, Reihe Selbstverwaltung AG SPAK, München 1989 S. 25

<sup>43</sup> Vgl. Arnold, Martin in: Das Genossenschaftswesen in der Schweiz, Hrsg. R. Purtschert, Haupt 2005 S. 70

wird nicht als überwiegend individualistisch rational handelnd angenommen, sondern als gemeinschaftlich orientiert, als jemand, der auch seine Gefühle voll ausleben kann und muss. Man könnte ihn also irgendwie „*homo collectivus*“ nennen. Luise Gubitzer untersuchte in der Folge 14 Gemeinschaften vom 16. Jahrhundert bis in unsere Zeit, religiöse und atheistische, in Europa, Asien, Afrika und Amerika.<sup>44</sup>

### 3.2.3. Gemeinsame Prinzipien in Lebensgemeinschaften

Gubitzer folgert aus ihrer vergleichenden Untersuchung, dass alle vorgestellten Lebensgemeinschaften gemeinsame Züge aufweisen. Von verschiedenen Ausgangspunkten herkommend haben sie am Schluss viele Prinzipien gemeinsam. Alle gingen durch den schwierigen Prozess der Anpassung der Gemeinschaft an lebensfähige Prinzipien, Max Weber nannte dies einmal „Veralltäglichung des Charisma“. Gubitzer sieht den historischen Beginn der Selbstverwaltung als „Begriff“ bei der Verabschiedung der Verfassungen und Statuten der von ihr untersuchten kollektiven Gemeinschaften, die sich ihre Prinzipien durch Beschluss der Mitglieder gaben. Diese Prinzipien seien folgende:

#### **Das Demokratieprinzip**

pro Kopf eine Stimme

Verwaltung und Kontrolle durch die Mitglieder (Rotation)

Gleichheit der Geschlechter und der Rassen, sowie der Arbeit

#### **Das Identitätsprinzip**

Identität von Kapital und Arbeit

Neutralität des Kapitals

Gemeinschaftsbesitz

#### **Das Solidaritätsprinzip**

Prinzip der offenen Tür

Austrittsregelung

Gleichmässige Verteilung der Einkommen

Soziale Sicherung

Förderung der Mitglieder, Aus- und Weiterbildung<sup>45</sup>

<sup>44</sup> Vgl. Gubitzer, Geschichte der Selbstverwaltung, Reihe Selbstverwaltung AG SPAK, München 1989 S. 89-128, Siehe Anhang III

<sup>45</sup> Zitiert nach Gubitzer, Ebenda S. 129ff

### 3.3. Produktiv-Genossenschaften

#### 3.3.1. Vom Ursprung bis zur Regelung

Die Ideen der sozialen Utopisten beeinflussten nicht nur eine Reihe von integralen Lebensgemeinschaften, sondern sie inspirierten auch die Gründung einer grossen Anzahl von Produktiv- und Konsumgenossenschaften. Die erste eigentliche Produktivgenossenschaft wurde 1777 in Birmingham als „*self-governing-group of workers*“, einer Vereinigung von Schneidern gegründet. Eine weitere Gründungswelle von Genossenschaften wurde durch das Pionierprojekt von Rochdale inspiriert. In dieser Periode ging es vor allem um Selbsthilfe und den Versuch aus Abhängigkeitsverhältnissen auszubrechen. Ein dauerndes Problem waren jedoch damals die fehlende Rechtsform, sowie fehlendes Kapital und ein eher feindlich eingestelltes Umfeld. In Deutschland unterstützte vor allem Ferdinand Lasalle das Modell von staatlich subventionierten Produktionsgenossenschaften, denen bestimmte Aufgaben in der Gesellschaft zukommen sollten, es kam zu zahlreichen Genossenschaftsgründungen und zum Erlass eines Genossenschaftsgesetzes in Deutschland und in Österreich.<sup>46</sup>

Im Umfeld der Revolution von 1848 war auch in Frankreich gefordert worden, Selbsthilfvereinigungen Genossenschaftskapital durch den Staat zur Verfügung zu stellen. In allen Ländern Europas kam es zu Gründungswellen von Genossenschaften. In den meisten Ländern wurde das Genossenschaftswesen in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts auf eine rechtliche Grundlage gestellt. In der Schweiz wurde das Genossenschaftsrecht im Obligationenrecht von 1881 (aOR) erstmals kodifiziert und ihm neben der Kollektivgesellschaft, der Kommanditgesellschaft und der Aktiengesellschaft eine eigene Gesellschaftsform zuerkannt. Die eintretende Arbeitslosigkeit gegen Ende des Jahrhunderts führte überall zur Gründung von Produktionsgenossenschaften unter dem Motto der Arbeitersolidarität. Kurz vor dem Ende des 19. Jahrhunderts bis zum Ausbruch des II. Weltkriegs nahm die Genossenschaftsbewegung an Ausdehnung und Spielraum zu: Eine Bewegung, die sich in jedem jeweiligen Land zu einem eigenen Wirtschaftsfaktor mit Konsumgenossenschaften, Büchergilden, Kulturgenossenschaften und eigenem Wohnen in Wohnbaugenossenschaften entwickelte, was eine Zeitlang den Rahmen für eine regelrechte Parallelwelt der Arbeiterschaft bildete.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> Vgl. Gubitzer Luise, Geschichte der Selbstverwaltung, Reihe Selbstverwaltung AG SPAK, München 1989 S. 89-128

<sup>47</sup> Vgl. Kramer, Jost W, Produktivgenossenschaften, Wismarer Diskussionspapiere, Heft 12 /08, Hochschule Wismar

### 3.3.2. Ausstrahlung

Die Erfahrungen der Produktivgenossenschaften des 19. und 20. Jahrhunderts sind für das Selbstverständnis in der heutigen Bewegung der „Selbstverwaltung“ wesentlich. In vielen Ländern der Welt, so auch in Deutschland, der Schweiz und Österreich sollten die Produktivgenossenschaften vor allem in der Zeit der Weltwirtschaftskrise als Selbsthilfeprojekte der späten 20-er-Jahre eine wichtige Rolle spielen. Bekannt ist der Roman von Upton Sinclair „Coop“, welcher von erfolgreichen Selbsthilfegenossenschaften der Arbeitslosen in den USA der 20-er Jahre berichtet. Eine spektakuläre Produktivgenossenschaft ist die 1956 gegründete baskische Kooperative Mondragon mit heute über 19'500 Mitarbeitenden in über 100 „Unterkooperativen“ mit Hauptsitz in der spanisch-baskischen Provinz Guipuzcoa. Heute sind Produktivgenossenschaften vor allem in Italien, England und Frankreich weit verbreitet. In Italien zählte man im Jahr 1981 11'200 Betriebe, in Grossbritannien im Jahr 1984 deren 911 und in Frankreich ein Jahr zuvor 1'269. Die Hälfte der Gründungen dieser Produktivgenossenschaften fand vor den 70-er Jahren statt, die andere, etwas grössere Hälfte, danach im Rahmen der Bewegung von 1968.<sup>48</sup>

Eine weitere Form der Produktivgenossenschaft kennen wir aus dem ehemaligen Jugoslawien, welches auch in der Wirtschaftspolitik einen dritten Weg zwischen Ost und West versuchte. Diese Form der betrieblichen Selbstverwaltung wurde von zahlreichen Ökonomen untersucht. Ihre Konstruktion eher von „oben“ und weniger von „unten“ war, so interessant sie auch war, insofern nicht nachhaltig, als dass sie nach der Auflösung des Staates, spurlos wieder verschwand.<sup>49</sup>

Eine nachhaltigere Ausstrahlung hat die Entdeckung, welche der chilenische Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler Luis Razeto machte. Er hatte als Professor an der Universidad Bolivariana in Santiago de Chile den wissenschaftlichen Auftrag bekommen, den informellen Sektor der marginalisierten Gebiete der chilenischen Hauptstadt zu analysieren und machte eine überraschende Entdeckung:<sup>50</sup> Er fand eine Vielzahl von kleinen Betrieben und Wirtschaftsformen vor, die eigentlich nicht mehr existieren sollten. Denn sie hatten kein Kapital, sie zählten grossteils nur auf angelernte Arbeitskräfte. Viele von diesen konnten weder lesen noch

---

<sup>48</sup> Whyte, William F. and King Whyte, Kathleen, „Making Mondragon, the Growth and Dynamics of the Worker Cooperative Complex“, Cornell University Press, 1991, S. 1-6

<sup>49</sup> Vgl. Fehr, Ernst, „Ökonomische Theorie der Selbstverwaltung und Gewinnbeteiligung“, Campus Verlag, 1988

<sup>50</sup> Razeto Luis, Klenner A, Ramírez A. und Urmeneta C., „Las organizaciones económicas populares“, Santiago, PET 1983

schreiben; der Betriebsmitteleinsatz war minimal, die Kenntnisse der Betriebsführung waren mangelhaft, der Einsatz so genannter „moderner“ Technologie wenig verbreitet. Und doch: die Betriebe funktionierten, das soziale Umfeld war intakt. Razeto formulierte daraus die Theorie des „Factor C“. Sie schliesst wieder an den Begriff der *économie solidaire* an, welcher um 1900 in Frankreich entstanden war.

### 3.3.3. Autogestion in Frankreich

In seiner Dissertation untersuchte der Wirtschaftswissenschaftler Werner Neff den Begriff der *autogestion* in Frankreich im Umfeld der Bewegung von Mai 68. Der Begriff *autogestion* wurde damals ein gängiger Ausdruck im politischen Leben Frankreichs und bildete eine Brücke zwischen der intellektuellen Bewegung und den Aspirationen in der Arbeiterschaft. Die Idee geht auch hier auf die Theoretiker und Praktiker des utopischen Sozialismus zurück. Die grosse Renaissance kam jedoch im Mai 68, als die ursprüngliche christliche Gewerkschaft C.F.D.T. in einem Communiqué am 16. Juni 1986 schrieb: „*A la monarchie industrielle et administrative, il faut substituer des structures démocratiques à base de l'autogestion.*“ Schliesslich bezogen sich auch zwei Parteien auf die *autogestion* in ihren Wahlprogrammen. Im PSU und einem Teil des PS. Seit Mai 68 waren verschiedene Probleme und Fragen in der Welt der Arbeit wieder aktuell geworden. Fragen, die mit Entfremdung, Passivität und Desinteresse im Zusammenhang standen. Die Lösung dieser Fragen durch Selbstorganisation nannte man in Frankreich in Abgrenzung zu den Verstaatlichungsforderungen der Kommunisten den „Dritten Weg“.<sup>51</sup> Die *autogestion* wird als gesellschaftliches System der Zukunft gesehen. Diese Vision ist gut zusammengefasst in einem Ausspruch des damaligen Generalsekretärs der Gewerkschaft C.F.D.T., Edmond Maire: „*L'autogestion c'est un mode d'exercice du pouvoir dans l'entreprise, mais aussi dans le quartier, ou dans la commune, dans une maison de la culture comme dans une association sportive. L'autogestion dans l'entreprise n'a de sens que si l'ensemble de la société est autogérée.*“<sup>52</sup> Eine wichtige Voraussetzung für dieses Denken war in Frankreich die Existenz der Produktionsgenossenschaft S.C.O.P (*Société coopérative ouvrière de production*).<sup>53</sup> Die Diskussion um die Entfremdung der Arbeit und eine zukünftige Form der demokratischen Wirtschaft in Frankreich und der Begriff *autogestion* auf deutsch übersetzt „Selbstverwaltung“ prägten den Geist und die Projekte im Rahmen der Be-

---

<sup>51</sup> Vgl. Neff, Werner, Entfremdung und Selbstverwaltung, Gespräche und Fallstudien zur „autogestion“ in Frankreich, Limmat Verlag Genossenschaft 1983, S. 90 ff

<sup>52</sup> Le Nouvel Observateur, 6. 12. 1971, zitiert in Neff

<sup>53</sup> Vgl. Neff, Entfremdung und Selbstverwaltung, S. 71 ff

wegung von 1968 in der Schweiz nachhaltig und sorgten für einen frischen Wind für alle, die auf der Suche nach einem „Dritten Weg“ waren.

### **3.4. Geschichte in der Schweiz**

#### **3.4.1. Arbeiterbewegung und Genossenschaften**

Gewerkschaftsbewegung, politische Arbeiterbewegung und Genossenschaftsbewegung galten ursprünglich als das „Dreiergespann“ mit dem in der Schweiz die Arbeiter in ihre zukünftige Freiheit fahren sollten. Die Konsum- und Produktionsgenossenschaften wurden von vielen als Voraussetzung einer sozialistischen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung angeschaut. Karl Marx jedoch, der dominante Kopf der „I. Internationalen“, der Koordinationsplattform der Arbeiterbewegung, war kein grosser Freund der Genossenschaftsbewegung. In seiner Eröffnungsadresse an den Kongress der I. Internationalen im Oktober 1864 hatte Marx betont, die Erfahrung der letzten Jahre hätten bewiesen, dass genossenschaftliche Arbeit unfähig sei, das Wachstum des Monopolkapitals in geometrischer Progression aufzuhalten, die Massen zu befreien, oder das Elend auch nur merklich zu erleichtern, denn die Genossenschaft beschränke sich auf einen engen Kreis gelegentlicher Versuche vereinzelter Arbeiter.

Trotz des starken Einflusses von Marx behaupteten sich damals in der Schweiz auch andere Strömungen in der Arbeiterbewegung. Die Gründung von Genossenschaften blieb ein Bedürfnis und diesem Bedürfnis kam der Sekretär des Büros der I. Internationalen in Genf, Johann Philipp Becker, verantwortlich für das deutschsprachige Gebiet, entgegen. Er verschickte genossenschaftliche Musterstatuten und unterhielt sogar einen kleinen Hilfsfonds zur Gewährung von Krediten an Arbeitergenossenschaften. Zwischen 1869 und 1911 entstanden in der Schweiz mit seiner Unterstützung 78 Produktionsgenossenschaften. Sie wurden aus ganz speziellen Verhältnissen heraus gegründet: Streikende, rebellierende oder sonst wie unangepasste Arbeiter wurden damals entlassen und auf eine schwarze Liste des jeweiligen Unternehmerverbandes gesetzt, es wurde für sie unmöglich, einen neuen Arbeitsplatz zu finden. Durch die Gründung einer Produktionsgenossenschaft konnten Arbeitsplätze für diese Arbeiter mit „Berufsverbot“ geschaffen werden. Die meisten Gewerkschaften hatten in ihren Statuten gar einen Paragraphen, welcher sie verpflichtete, die Genossenschaftsbewegung aktiv zu unterstützen. Eine weitere Entwicklung der Genossenschaft fand im Umfeld der Parteien und



Gewerkschaften mit der Gründung von genossenschaftlichen Druckereien, Verlagen und Buchhandlungen statt.<sup>54</sup>

### **3.4.2. Moralisch-religiös motivierter Genossenschaftsgedanken**

Vor und nach dem I. Weltkrieg gab es den Versuch der religiös-sozialen Bewegung die Gewerkschaft an die Kraft der Selbstverwaltung zu erinnern. In der Zeitung der religiös-sozialen Bewegung in der Schweiz „Neue Wege“ finden wir eine Auseinandersetzung mit dem Genossenschaftswesen und mit den Chancen, die sich daraus für eine System überwindende, sozialistische Umgestaltung der Gesellschaft ergäben.<sup>55</sup> Schon 1920 hatte der auch in sozialdemokratischen Programmfragen einflussreiche Genossenschaftspionier Hans Müller, bekannt als Konsummüller, in der Zeitschrift der religiös-sozialen Bewegung die Bedeutung der modernen Genossenschaften und ihre Nähe zur Sozialethik des Christentums dargelegt:

Positiv geht die Genossenschaftsordnung auf die Schaffung einer Wirtschaftsordnung aus, die auf dem Prinzip der menschlichen Solidarität gegründet ist, die den Gegensatz von Besitzenden und besitzlosen Klassen aufhebt, in dem sie das Kapital, die Produktionsmittel, in genossenschaftliches Eigentum verwandelt und dadurch die Arbeit, den arbeitenden Menschen, befreit.<sup>56</sup>

Das Grundmuster dieses religiösen Sozialismus entstammte nicht dem Staat als einer Zwangsorganisation, sondern orientierte sich an der freiwilligen genossenschaftlichen Organisation des verantwortlichen Menschen, wie es einmal einer der Vordenker der religiös-sozialen Bewegung, Leonhard Ragaz formulierte.

### **3.4.3. Pragmatische Antwort auf die Weltwirtschaftskrise**

In der Zeit nach der grossen Weltwirtschaftskrise von 1929 wurde im Jahre 1932 in der Schweiz der Verband sozialer Baubetriebe (VSB) gegründet. Der Zusammenschluss verschiedener Produktivgenossenschaften beruhte auf einer Initiative des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes. Diese Initiative wurde stark durch den sozialdemokratischen Bundesrat Max Weber, welcher der religiös-sozialen Bewegung und ihrem Vordenker Leonhard Ragaz

---

<sup>54</sup> 3.4.1 vgl Kästli Tobias „Genossenschaften und Arbeiterbewegung“ in: Inseln der Zukunft, Selbstverwaltung in der Schweiz, 1979 Limmat Verlag Genossenschaft, S. 94 bis 101

<sup>55</sup> Vgl. Spieler, Howald, Brassel-Moser, Für die Freiheit des Wortes, Theologischer Verlag Zürich 2009 S. 325 bis 326

<sup>56</sup> Ebenda S. 326

nahe stand<sup>57</sup>, gefördert. Weber half dieser Initiative nicht nur zum Durchbruch, er half auch bei der Umsetzung. Ziel war es, in einer Zeit grosser Arbeitslosigkeit, Arbeit zu beschaffen, indem man sich auf die wirtschaftlichen Kräfte der Arbeiterbewegung abstützte. An der Gründungsversammlung am 2. Juli 1932 beteiligten sich insgesamt 17 Produktivgenossenschaften, eine Baugenossenschaft und der Gewerkschaftsbund. Es setzte eine starke Aufwärtsentwicklung ein, allein in den Jahren 1941 bis 1950 wurden 20 neue Produktionsbetriebe gegründet. Dies war vor allem eine Folge der starken Wohnbauproduktion der Nachkriegsjahre, welche die Existenz weiterer Produktivgenossenschaften ermöglichte. Ab 1951 ging die Gründerzeit der Produktivgenossenschaften langsam wieder zu Ende. 1957 zählte der VSB noch 46 Produktivgenossenschaften als Mitglieder. Bis 1960 erfolgten noch zwei, bis 1979 noch eine Neugründung. Im Vordergrund dieses Rückgangs steht die Tatsache, dass in den Konjunkturjahren alle bestehenden Produktivbetriebe mit Arbeitskräftemangel zu kämpfen hatten. Die ursprünglichen Beweggründe, eine Genossenschaft zu gründen waren nicht mehr die gleichen wie in den Krisenjahren vor, während und nach dem II. Weltkrieg.<sup>58</sup>

### 3.5. Jüngere Geschichte nach 1968

Die jüngsten Berichte über selbstverwaltete Betriebe sind in einem Buch<sup>59</sup> zusammengestellt, das der Ökonom und Soziologe Isidor Wallimann unter dem Titel „Selbstverwaltung“ 1996 herausgab. Er beschreibt die Selbstverwaltung folgendermassen:

Die in den letzten Jahren entstandenen selbstverwalteten Betriebe, sei es in der Schweiz oder in anderen kapitalistischen Industrieländern, sind in der Regel weder aus der Arbeiter-, Gewerkschafts-, noch aus der Genossenschaftsbewegung heraus entstanden. Zum einen orientiert sich die (heute) meist ‚oligarchisierte‘ Gewerkschaftsbewegung selbst an der kapitalistischen Marktwirtschaft und ihren ‚oligarchisierten‘ gross-kapitalistischen Produktionsstrukturen. Zum anderen hat sich mit wenigen Ausnahmen auch die ‚alte‘ Genossenschaftsbewegung in grossen Organisationen oligarchisch und unkritisch Markt bejahend abgesetzt, um Kapital maximal anzuhäufen, ohne dabei die ‚neue‘ Genossenschaftsbewegung, wie die der Selbstverwaltung bedeutend zu fördern. Im Gegenteil, die meisten selbstverwalteten Betriebe sind aus ‚eigener‘ Kraft im Kontext der neuen sozialen Bewegungen - wie der Jugend-, Umwelt-,

<sup>57</sup> Vgl. Für die Freiheit des Wortes, Spieler, Howald, Brassel-Moser, Theologischer Verlag Zürich 2009 S. 336

<sup>58</sup> Vgl. Roland Rost, in Inseln der Zukunft, S. 112 bis 113, sowie Schweiz. Sozialarchiv

<sup>59</sup> Prof. Dr. Isidor Wallimann „Selbstverwaltung“, Soziale Oekonomie in schwierigen Zeiten, Editions Heuwin-  
kel, 1996

Frauen-, oder Friedensbewegung hervorgegangen. (...)Über die Ursachen der neueren sozialen Bewegungen mag gestritten werden. Unübersehen bleibt allerdings, dass es sich eher um ‚Mittelschichtsbewegungen‘, und dass sie im Zusammenhang mit einer mit ihrem Lebensstandard und ihrer Mobilität immer ‚bedrängteren‘ Mittelschicht entstanden sind. Ganz besonders trifft dies für jüngere Mittelschichtsangehörige zu. Entgegen den aufgebauten Nachkriegserwartungen, die Elter in ihrem sozio-ökonomischen Status zu übertreffen, sehen diese sich in letzter Zeit mit dem Problem konfrontiert, den elterlichen Status überhaupt zu halten – geschweige denn zu übertreffen. Es gibt Engpässe beim Einstieg in die der Mittelschicht entsprechenden Arbeitsfelder, Karrieren und Arbeitsbiographien (...) Reagiert wird auf diese Engpässe unterschiedlich und in vielfältigen Kombinationen: z. Bsp. mit mehr oder weniger eifriger Anpassung, sozialem Rückzug, Protest und/oder das Schaffen von neuen sozio-ökonomischen Nischen.<sup>60</sup>

### 3.5.1. Entstehung eines Netzwerks

Im Herbst 1977 trafen sich im Bildungs- und Ferienzentrum Salecina im Engadin Leute, die in selbst organisierten Betrieben und Projekten versuchten, ihren Alltag selbstbestimmt zu gestalten.<sup>61</sup> Die Diskussionen wurden dokumentiert und später in einem Buch unter dem Titel „Inseln der Zukunft“ herausgegeben.<sup>62</sup> In diesem Buch stellen sich 46 selbstverwaltete Betriebe aus der Schweiz erstmal in kurzen Beiträgen vor. Darunter sind so bekannte Namen wie der Schweizerische Studentenreisedienst, die Genossenschaft Buch 2000, die Filmcooperative Zürich, die Genossenschaft Kreuz in Solothurn, die Genossenschaft zum Eichenen Fass in Schaffhausen und zahlreiche Handwerkerkollektive.<sup>63</sup> Aus der Region Basel waren folgende fünf Betriebe vertreten: Buechlade Genossenschaft, Genossenschaft Zentrum Hirscheneck, Kulturhaus Palazzo, Liestal, die Genossenschaft der Funke Basel, Lenos, Birsfelden. Nach Breichen aufgliedert ergibt sich folgendes Bild der anwesenden Selbstverwaltungsbetriebe am ersten Vernetzungstreffen:

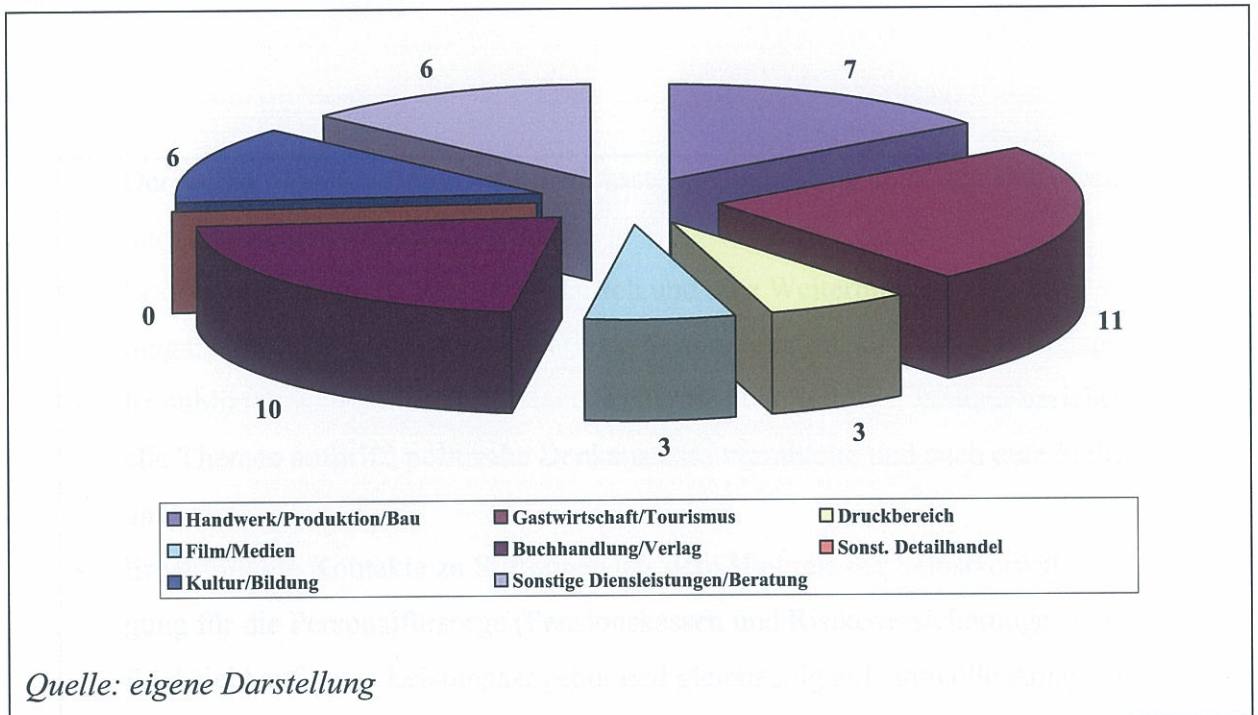
<sup>60</sup> Vgl. Wallimann, Isidor, „Selbstverwaltung“, Soziale Oekonomie in schwierigen Zeiten 1996 S. 9 bis 17

<sup>61</sup> Vgl. Anhang IV

<sup>62</sup> Vgl. Holenweger Toni und Mäder Werner, Inseln der Zukunft, Selbstverwaltung in der Schweiz, 1979 Limmat Verlag Genossenschaft S. 196 bis 326

<sup>63</sup> Komplette Liste im Anhang

Abbildung 3: Betriebe/Kollektive nach Bereichen in Salecina



Natürlich ist dieses Bild nicht repräsentativ für die Gesamtzahl der damals existierenden Selbstverwaltungsbetriebe, es handelt sich um die Betriebe, welche die Notwendigkeit einer gesamtschweizerischen Vernetzung empfanden und bereit waren, dafür Zeit einzusetzen und sich zu treffen. Es gibt einen guten Eindruck über die Verteilung nach Arbeitsbereichen. Die Verteilung nach Regionen ist ebenfalls interessant: Zürich bildet einen starken Schwerpunkt. Von den 46 vorgestellten Betrieben stammen 27 Betriebe aus der Region Zürich, fünf aus der Region Ostschweiz, fünf aus den Kantonen Basel-Stadt und Basel-Land, drei aus dem Kanton Bern, zwei aus dem Kanton Aargau, zwei aus dem Kanton Solothurn, zwei aus der Zentralschweiz.

Eine der Konsequenzen dieses Vernetzungstreffens war die Gründung eines gemeinsamen Netzwerks im Jahr 1980. Der Verein „Netzwerk für Selbstverwaltungsbetriebe“<sup>64</sup>, welcher regelmässig eine Informationszeitschrift herausgab, hatte zum Ziel die Idee der Selbstverwaltung weiterzuverbreiten, die gegenseitige Hilfe und den Informationsaustausch unter den Projekten zu fördern und er engagierte sich auch politisch für die selbstverwalteten Betriebe und für die Idee der Selbstverwaltung. Der Verein, der ein eigentlicher Verband der selbstverwal-

<sup>64</sup> Statuten des Vereins Netzwerk für Selbstverwaltungsbetriebe Siehe Anhang X

teten Betriebe war, bot den vernetzten Betrieben in vielerlei Hinsicht Unterstützung und Hilfe an:

- Der Verein unterhielt eine Informationsstelle, die beim Aufbau von Betrieben Beratung leistete und Kontakte vermittelte;
- Er organisierte den Erfahrungsaustausch und eine Weiterbildung in Selbstverwaltungsfragen im Rahmen von Initiativen, Seminarien, Tagungen und Arbeitsgruppen;
- Er publizierte eine Informationszeitschrift, die über Selbstverwaltung berichtete, aktuelle Themen aufgriff, politische Denkanstösse vermittelte und auch eine Stellenbörse unterhielt;
- Er vermittelte Kontakte zu Stiftungen aus dem Umkreis der Selbstverwaltungsbewegung für die Personalfürsorge (Pensionskassen und Risikoversicherungen), welche Rücksicht auf gutes Leistungsangebot und gleichzeitig auf sinnvolle Anlage der Gelder nahmen und beriet generell in Versicherungsfragen;
- Er vermittelte Darlehen an selbstverwaltete Betriebe und beriet Personen, die Gelder in selbstverwaltete Betriebe und Projekten anlegen wollten.<sup>65</sup>

Die Weiterbildungskurse des „Netzwerks“ waren beliebt und wurden rege besucht. Sie umfassten praktische und grundsätzliche Bereiche wie: Zusammenarbeit im Team/Konfliktlösungen, Drucksachen wirkungsvoller gestalten, die Geschichte der Selbstverwaltung, „Im Gastgewerbe anders *und* erfolgreich sein“, Grundkurse über das Versicherungswesen, „Frauen in der Selbstverwaltung“, Kochen etc., eine breite Palette. Laut Netzwerk-Info Nr. 23 vom Oktober 1986 zählte man in diesem Jahr insgesamt rund 300 Selbstverwaltungsbetriebe, welche sich im Netzwerk zusammengeschlossen hatten.

### **3.5.2. Selbstverwaltung als Vorbild für ein Parteiprogramm**

Die Kommission der Sozialdemokratischen Partei der Schweiz für ein neues Wirtschaftskonzept stellt im Jahre 1980 die Selbstverwaltung als wichtigsten Baustein eines neuen Wirtschaftskonzepts dar. Während mehr als zwei Jahren befasste sich eine sechsköpfige Pro-

---

<sup>65</sup> Vgl. Info Nr. 27 der Infostelle des Netzwerks für Selbstverwaltung Oktober 1987

grammkommission der SPS auch mit dem Thema Selbstverwaltung als übergreifende gesellschaftliche Leitvorstellung. Vorbild für die deutsche Schweiz war dabei das Netzwerk für Selbstverwaltungsbetriebe. In der französischen Schweiz befasste sich eine weitere Arbeitsgruppe mit dem Thema „autogestion“. In ihrem Arbeitspapier halten die Autoren des Konzepts bereits 1980 folgendes fest:

Wir versuchen, das Selbstverwaltungsprinzip in ein Konzept für eine sozialistische Wirtschaftsordnung umzusetzen. Ein solches Leitbild wird leicht als Utopie abgestempelt; einerseits sind Grundsatzdiskussionen über die Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung ideologisch blockiert und deshalb aus der breiten Parteidiskussion verbannt worden. Andererseits besteht die Gefahr, dass ein zukunftsgerichtetes Konzept den Boden unter den Füßen verliert. Um das zu verhindern, muss ein Leitbild Brücken zurück in die Vergangenheit und nach vorne in die nähere Zukunft schlagen, an feststellbare Entwicklungstendenzen und Reformsätze anknüpfen.“<sup>66</sup>

Auch im Jahre 2010 ist das Thema Selbstverwaltung in ihrem Entwurf für eine neues Parteiprogramm der SPS wieder präsent. Es handelt sich also nicht um eine Mode-Erscheinung, sondern um eine Beschäftigung mit der Demokratisierung der Wirtschaft und einer als zukunftsfähig erachteten Wirtschaftsform. Diese sollte aber in ihrer „irdischen“ Existenzform von den 80er Jahren bis heute noch einiges durchmachen.

### 3.5.3. Überschreiten des Höhepunkts

Schon früh beginnt die Auseinandersetzung mit der Wirtschaftlichkeit. Im Netzwerk für Selbstverwaltung im Info Nr. 25 wird eine Projektarbeit von Dieter Heinemann an der Hochschule für Wirtschaft und Politik in Hamburg zur Diskussion gestellt.<sup>67</sup> Heinemann kommt zum Schluss, dass der Wirtschaftlichkeitsbegriff der Betriebswirtschaftslehre mit seiner ausschliesslichen Profitorientierung in der Alternativwirtschaft zwar nicht anwendbar ist, dass aber einzelwirtschaftliche Effizienz für die Alternativbetriebe unumgänglich sind, um eine kontinuierliche Existenz zu gewährleisten, ohne ständig mit dem Mittel der Unterbezahlung und Selbstaussbeutung den Ruin abwenden zu müssen. Supervision, Professionalität, Arbeits-

<sup>66</sup> Wirtschaftskonzept und Selbstverwaltung, Kommission für ein neues Wirtschaftskonzept der SPS, 1980

<sup>67</sup> Info des Netzwerks für Selbstverwaltung Nr. 25, März 1987, S. 2 bis 13,

arbeiten wollen und versuchen so auch zu einer friedlicheren Welt beizutragen. Mit ihrer gelebten Vision von weiblicher Gesundheit und Selbstbestimmung stossen sie auch in politische Dimensionen vor. Sie stellen sich in einem Flugblatt heute so vor: „Wir sind eine Gruppe gleichberechtigter Frauen, die zusammenarbeiten und willens sind, von der Natur und ihren ganzheitlichen Prinzipien respektvoll zu lernen. Deshalb erfährt jede Arbeit dieselbe Wertschätzung.“ 1999 wurde die Gruppenpraxis Paradies mit dem Chancengleichheitspreis beider Basel ausgezeichnet und ist heute Gegenstand eines Forschungsprojektes des Schweizer Nationalfonds im Rahmen der Suche nach praktikablen integrierten Gesundheitssystemen.<sup>101</sup>

### **Internetcafé Planet 13**

#### Selbstverwaltete Selbsthilfe Armutsbetroffener

Am 14. Juli 2007 wurde das Internetcafé an der Klybeckstrasse eröffnet. Der Eröffnung ging eine längere Anlaufphase voraus. Die Idee entstand im Jahre 2004 anlässlich eines Kongresses der „Armutskonferenz von unten“. Da Computer und Internet wichtige Instrumente bei der Stellensuche sind und viele Unternehmen aus Kostengründen auf Stelleninserate verzichten und ihre Ausschreibungen ins Internet stellen, sind Armutsbetroffene, die zu dieser Welt keinen Zugang haben doppelt benachteiligt. In Basel gibt es zwar kommerzielle Internetcafés und einige Institutionen, die eine öffentliche Nutzung von PC möglich machen, diese sind für die Betroffenen jedoch meist zu teuer oder die Hürden für die Benutzung werden als zu hoch betrachtet. Durch die Gründung des Internetcafés Planet 13 sollte diese Lücke in den öffentlich zugänglichen Angeboten geschlossen werden.

Zu Beginn bildete sich eine Projekt-Gruppe, die aus einem Kern von acht aktiven Personen bestand. Das Jahr der Vorbereitung der Gründung war sehr lehrreich im Lernen von Selbstverwaltung und im pragmatischen Umgang damit. Das Akzeptieren von unterschiedlichen Geschwindigkeiten war ein wichtiger Teil des Gruppenbildungsprozesses. Gemeinsam wurden die zukünftigen Strukturen festgelegt. Im Januar 2006 konnte der Verein gegründet werden. Der Verein ist religiös neutral, allerdings durch die Tatsache, dass er existiert, politisch, wie einer der Gründer betont. Der Verein hat heute 40 Mitglieder, von welchen 20 aktiv im Projekt mitarbeiten. Die Aktivmitglieder sind entweder Arbeitslose, Empfänger von AHV oder IV, Sozialhilfeempfänger oder Asylbewerber. Das (bescheidene) Grundeinkommen der Betroffenen wird durch die Sozialversicherungen sichergestellt, welche ihrerseits die Mitarbeit im Projekt Planet 13 als Zwischenbeschäftigung anerkennen. Die Betroffenen beteiligen sich in diesem Selbsthilfeprojekt, weil sie hier etwas Sinnvolles machen können. Die Mitarbeit

<sup>101</sup> Gespräch mit einem durch die Genossenschaft delegierten Mitglied, Prospekt Gruppenpraxis Paradies, wem auch die Zitate entnommen sind.

ist stets auf freiwilliger Basis, die Gruppe akzeptiert keine Zwangszuweisungen von Ämtern. Oberste Instanz ist die Vollversammlung hier wird auch der Arbeitsplan der Mitarbeitenden festgelegt, welcher von Einsätzen von 20% bis zu 100% variiert. Die vier Mitglieder des Vereinsvorstandes, welche keine Aktivmitarbeiter sind, sind verpflichtet einmal im Monat an der Vollversammlung der Aktiven teilzunehmen und haben die Aufgabe sicherzustellen, dass das Projekt im Planungsrahmen bleibt. Einmal im Jahr wird mit Moderation eines Vorstandsmitgliedes die Jahresplanung erstellt. 18 Monate nach der Gründung gab es einen grundlegenden Richtungsstreit. Drei arbeitslose „Profis“, ein Ingenieur, ein Heimleiter und ein kaufmännischer Angestellter wollten das Projekt stark professionalisieren und Hierarchisieren. Dieses Umgestaltungsprojekt löste heisse Diskussionen aus und hatte die basisdemokratischen Strukturen zur Folge. Die Arbeit heute besteht in: Betreuung der 200 bis 250 Gäste aus verschiedensten Ländern, Kulturen und Sprachen, die täglich das Internetcafé kostenlos benutzen, in der Ausbildung zum ersten Schritt im Internet, Grundlagenwissen über Suchmaschinen, Erteilung von Hilfe im erfolgreichen Recherchieren im Internet, Auffinden von Arbeitsmarkt- oder Wohnungsportalen, Informationen über Gesetzgebung und Recht, EDV-Ausbildung, Entwicklung von eigenen verständlichen Kursunterlagen, Englisch- und Deutschkurse für MigrantInnen, Hilfe beim Schreiben von Bewerbungsbriefen, Lebensläufen und allgemeiner Korrespondenz, und Organisation von Ausstellungen, Filmthemenabenden, sowie von Weiterbildungsveranstaltungen („Uni von unten“).

Das Internetcafé Planet 13 wird durch die Christoph Merian Stiftung für seine jährlichen Fixkosten unterstützt und erhielt für einmalige Anschaffungen auch Spenden von Firmen und Gewerkschaften. Wichtigste Philosophie bleibt für die Mitglieder des Teams bekannt zu werden; nicht um sich selbst willen, sondern um die Tatsache der Armut in der Schweiz und die Möglichkeit der Selbsthilfe durch Selbstverwaltung ins öffentliche Bewusstsein zu bringen.<sup>102</sup>

### **Genossenschaftsbuchladen Rapunzel**

#### Aufklärung als Weg der Emanzipation

Am 15. April 1980 eröffnete der Buchladen Rapunzel im Kulturhaus Palazzo in Liestal seine Türen. Heute ist er einer der letzten noch bestehenden Genossenschafts-Buchhandlungen der Schweiz. Eine Gruppe von acht Frauen wurde damals angefragt, ob sie Interesse hätte im Kulturhaus, das damals ein Selbstverwaltungsprojekt war, den Buchladen zu übernehmen. In einer Selbstdarstellung im Gründungsjahr informieren sie über ihre Vorbereitungszeit und ihre Motive: „Als Benützerinnen des Kulturhauses Palazzo erfuhren wir von den bevorstehenden Weggängen der Beizen- Buchladen und Bro-

<sup>102</sup> Gespräch mit zwei von der Vollversammlung Delegierten des Vereins, sowie, Selbstdarstellung im Prospekt von Planet 13 „weit weg und mitten drin“.