

<b>Zeitschrift:</b>	Bauen + Wohnen = Construction + habitation = Building + home : internationale Zeitschrift
<b>Herausgeber:</b>	Bauen + Wohnen
<b>Band:</b>	18 (1964)
<b>Heft:</b>	5
<b>Artikel:</b>	Der Mensch in der Fabrik = L'homme dans l'usine = Man in the factory
<b>Autor:</b>	Sopp, Hellmut
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-331941">https://doi.org/10.5169/seals-331941</a>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 09.01.2026

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

## Der Mensch in der Fabrik

L'homme dans l'usine  
Man in the Factory

das Innen. Interessant bleibt die Fassade. Dabei ist es doch unbestreitbar, daß die Aufgabe des Architekten viel größer ist und weit mehr bedeutet, als nur ein Gehäuse zu bilden. Die Despotie der Zwecke erzeugt ein röhrenförmiges Gesichtsfeld, das bis zur partiellen Blindheit reicht. Dabei steht es fest, daß sich der »Zweck« eines Produktionsgebäudes durch die neue Entwicklung nicht mehr in der Zahl der Tonnen und in einem Produktionsmaximum ausdrückt. Es gibt kein Monopol der reinen Technik. Das Werk muß optimal produzieren, die Voraussetzung hierfür liegt aber gleichmäßig auf der Technik der betrieblichen Organisation und den legitimen Ansprüchen der Mitarbeiter. Technik und Organisation müssen für die Menschen, die sie manipulieren, als Lebensform erträglich sein. Es handelt sich also um ein polyvalentes Optimum, das sich aus den vielfältigen Faktoren von Mensch, Technik und Markt ergibt.

Etwas einfacher ausgedrückt: Es geht bei aller Liebe zur technischen Perfektion nicht ohne das deutsche Gemüt. Das heißt nicht, daß man auf jeden Treppenabsatz einen Gartenzwerg stellen soll oder die Fassade mit Säulen drapiert. Es gibt auch keinen universellen Idealtypus für den Werksbau, wohl aber eine Ideallösung für gerade dieses Werk, nämlich, wenn es gelingt, eine Übereinstimmung von Innen und Außen zu schaffen.

Der entscheidende Faktor, der die Ehe von Architekt und Bauherr glücklich werden läßt, ist die Information. Gar nicht selten umschließt der Auftrag an den Architekten nicht viel mehr als die Bausumme, die Zahl der zu erzeugenden Quadratmeter und das Anliegen, ein Stockwerk höher als die Konkurrenz zu bauen. Für die Preisrichter der Ausschreibung ist dann meist ein Mindestbetrag an Verkalkung vorgeschrieben mit der einzigen Bedingung, einen repräsentativen Namen zu haben und in der Verleihungsfeierlichkeit foto- und telegen zu sein. Es ist daher verständlich, daß selten der erste Preis verbaut wird. Was soll's also?

In fast jeder Partnerverschränkung ist das Geld der massivste Störfaktor, und ein Vertrag tritt eigentlich gerade dann in Kraft, wenn man sich nicht mehr verträgt. Was beim Bauen eher die Regel als die Ausnahme ist. Nach meinen Erfahrungen stammen die Konflikte ausschließlich aus einer ungenügenden Vorplanung. Die Vorstellungen des Bauherrn und des Architekten sind wohl in der Fassade kongruent, gehen aber in der Gliederung des Innenraumes weit auseinander. Der Vorrang der Gleichrichtung von Werksführung und Architekt hat sowohl technische als auch charakterliche, ja gesinnungsmäßige Voraussetzungen im Sinne des modernen Leistungsplanes.

Diese Koordination ist Aufgabe der ersten Garnitur. Es ist dabei selbstverständlich, daß nachgeordnete Abteilungen die notwendigen technischen Informationen liefern. Man muß sich aber darüber im klaren sein, daß es schwierig ist zu verhindern, daß diese Hilfsfunktionen durch die Übermacht der objektiven Zahlen Entscheidungsfunktionen bekommen. Es ist fast eine Regel, daß Informationen »nach oben« sorgfältig dosiert und psychologisch frisiert werden. Es ist sonderbar, aber selbst absolute Zahlen können einer tendenziösen Exegese unterliegen. Der Terror der Sachverständigen hat schon manchen guten Plan versanden lassen. Der Neubau ist die große Bewährungsprobe der obersten Führung. Man möchte sagen: Prüfet alles und behaltet das Beste, denn Ihr allein tragt die Verantwortung.

Demokratische Gesinnung ist kein Gegensatz zu einer autoritären Struktur der Organisation. Über die noch erlaubten Tole-

ranzen einer Kurbelwelle kann man nicht abstimmen. Die industrielle Produktion ist von einer klaren Weisungshierarchie abhängig. Eine unabdingbare Voraussetzung der Autorität ist aber die perfekte Information. Der Weisungsweg darf keine Einbahnstraße sein. Der Befehlspyramide der inneren Organisation muß oder müßte die geographische Gliederung des Werkes entsprechen. Dabei müssen nicht nur die Transport- und Lagerverhältnisse vorgängig geplant und entsprechend baulich gestaltet werden. Es ist Herrn Freiberger (Osram) sicher zuzustimmen, wenn er sagt: »Die Größe der Lager und die Kosten des Transportes im Betrieb sind ein Maßstab für die Güte des Unternehmens.« Neben den Selbstverständlichkeiten der rationalen Betriebsgestaltung, die sich architektonisch in einem sachlichen Beieinander ausdrückt, gibt es die gleichberechtigten Ansprüche der Arbeitswissenschaft. So kann beispielsweise die Produktivität einer am Band arbeitenden Frauenabteilung von der Zahl der WC-Sitze, von der Häufigkeit der Spiegel und dem in einer anderen Etage liegenden Pausenraum abhängig sein. Die Arbeitsleistung nach Qualität und Quantität ist vom Wohlbefinden am Arbeitsplatz abhängig. Der materielle Zwang der Lohnfülle allein schafft nun einmal nicht den Willen zur qualifizierten Leistung. Der abendländische Mensch kann nicht ohne Sinnbezug tätig sein.

Der emotionale Wert der Arbeit ist nicht zuletzt vom Arbeitsraum abhängig. Wohl fühlen kann man sich nur in einem vertrauten Raum, und ein vertrauter Raum ist zunächst einmal ein von uns bewohnter Raum. Das Charakteristikum »vertraut« entsteht dadurch, daß wir einen Raum mit den uns Zugehörigen gemeinsam bewohnen. Der Mensch ist ein soziales Wesen und von einem kontinuierlichen Sozialkontakt abhängig. Aus Vertrautheit und Gruppenkontakt entsteht das Gefühl der Geborgenheit. Jede menschliche Leistung ist an das Mittlerum eines Menschen gebunden. Arbeit ist immer ein Miteinander. Das Technisch-Materielle besitzt keine globale Priorität. Die technische Perfektion versteht sich von selbst. Zukunftentscheidend aber ist der Geist und seine Manifestation in der Gestaltung unserer Arbeitsräume.

Das Wort Fabrik ist geradezu ein Synonym für Hälichkeit. Obwohl es längst keine Handarbeit mehr gibt, hat das Erzeugnis der Fabrikarbeiter das Epitheton billig und schlecht. Den Fabrikarbeiter alten Stils gibt es längst nicht mehr; er hat sich zum Mitarbeiter und selbstbewußten Fachmann entwickelt. Man braucht nicht Historiker zu sein, um die permanente Evolution der produzierenden Wirtschaft zu erfassen. Sie reicht von der Handwerksstube zur Manufaktur, von der Manufaktur zur Fabrik und vom Fabrikssystem zur Ordnung des Großbetriebes. Parallel laufend ist die Zerstückelung des Fertigungsvorganges in eine Vielzahl von Einzeltätigkeiten. Die entscheidende Veränderung liegt aber auf psychologischem Gebiet: Der Mensch als reiner Produktionsfaktor hat seinen dinglichen Charakter verloren, und sein legitimer Anspruch als Persönlichkeit, um seine Meinung gefragt zu werden, ist im Grunde gesehen unbestritten. Das entscheidende Merkmal der industriellen Evolution liegt nicht in der technischen Perfektion, schon gar nicht in der Automation oder dem perfektesten technischen Rationalisieren, sondern in der Stellung und Bewertung des arbeitenden Menschen. Die betriebliche Sozialpolitik steht nicht nur konkurrenzbedingt gleichberechtigt neben der Arbeit des Technikers und der des Kaufmanns, sie ist in den letzten Jahren zu einem die Rentabilität weitgehend bestimmenden Faktor geworden.

Der neue Führungsstil, der sich in der Schrift der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände »Neue Schwerpunkte betrieblicher Sozialpolitik« dokumentiert, bedeutet keineswegs einen plötzlichen Einbruch ethischer Prinzipien in den nüchternen industriellen Alltag. Es wird in diesen Anregungen vielmehr die seit vielen Jahren eingeleitete Entwicklung in ihrem Wert auch für die Produktivität bestätigt.

Die Architektur als die Kunst der Materialisation des Zeitgeistes ist hinter dieser Entwicklung bisher zurückgeblieben. Wenn die Art der Produktion es erlaubt, baut man im Stil der Verwaltungsgebäude. Geht das nicht, so stülpt man über die Aggregate eine viereckige Käseglocke und kümmert sich weder im ersten noch im zweiten Falle um