

Zeitschrift: Gewerkschaftliche Rundschau für die Schweiz : Monatsschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes

Herausgeber: Schweizerischer Gewerkschaftsbund

Band: 19 (1927)

Heft: 12

Buchbesprechung: Literatur zur Rationalisierungsfrage

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: 24.01.2026

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

3. Rechnungswesen für Gas-, Wasser- und Stromkonsum. Durch Anschaffung einer neuen Rechnungsmaschine und Unterdrückung einiger überflüssiger Arbeiten konnte die Arbeit rationalisiert werden, so dass 2 Angestellte freigemacht und andern Verwaltungszweigen zur Verfügung gestellt wurden.

4. Abonnentenkontrolle des Gas- und Elektrizitätswerkes. Der ganze Verkehr mit den Abonnenten wurde auf eine Stelle konzentriert.

5. Polizeiwesen. Stimmregister, Feuerwehrkontrolle und Schriftenkontrolle wurden bisher selbständige geführt. Für die Erstellung dieser Kontrollen bedürfen alle drei Abteilungen der nämlichen Grundlagen. Jede Neuanmeldung und jeder Wegzug muss von allen drei Abteilungen in gleicher Weise behandelt werden. Durch Vereinigung dieser Register zu einem einzigen kann diese Mehrspurigkeit behoben werden. Die Zusammenlegung wird nebst der Arbeitseinsparung den Vorteil einer bessern Uebersicht, Sicherheit und Klarheit sowie einer grösseren Kontrolle bringen.

6. Steuerwesen. Es erfolgte: 1. die Abtrennung des Steuerbezuges von der Steuerveranlagung; 2. die Schaffung einer Steurausstandskontrolle, welcher die Eintreibung und Behandlung der Ausstände übertragen wurde; 3. der Ausbau des Nachforschungswesens für fortgezogene Steuerschuldner; 4. die Einrichtung einer Steuerbuchhaltung; 5. die Einführung der Steuerbordereaus mit Posteinzahlungsschein; 6. die Einführung des Steuersouchenbuches, das eine tägliche Aufarbeitung der Einzahlungen ermöglicht.

Die neue Arbeitsweise hat sich durch vermehrten Steuergang als rationell erwiesen.

7. Rationalisierung im Bureaubetrieb durch elektrische Vervielfältigungsmaschinen, elektrische Frankiermaschine, übersichtliche Registratur; der Telephondienst ist automatisiert worden.

Literatur zur Rationalisierungsfrage.

Da das vorliegende Heft der « Gewerkschaftlichen Rundschau » fast ausschliesslich den Problemen der Rationalisierung gewidmet ist, wird es manchem Leser erwünscht sein, zu diesem Thema noch einige Literaturangaben zu erhalten, um sich über die eine oder andere Seite des ganzen Fragenkomplexes noch näher orientieren zu können. Natürlich kann es sich hier nicht darum handeln, ein auch nur annähernd vollständiges Verzeichnis der Rationalisierungsliteratur zu geben. Denn obschon sich erst seit kurzer Zeit eine breitere Diskussion über dieses Gebiet entsponnen hat, könnte man mit den bis jetzt erschienenen Druckerzeugnissen schon eine anständige Bibliothek füllen. Wir müssen uns beschränken auf die Erwähnung einiger Werke und Schriften, die uns zugänglich waren

und die zugleich auch zum Weiterstudium für unsere Leser in Betracht kommen können. Die zahlreichen Zeitschriftenartikel mussten unberücksichtigt bleiben. Es sei hier nur darauf aufmerksam gemacht, dass seit kurzem monatliche « Mitteilungen des Internationalen Rationalisierungsinstitutes » in Genf erscheinen.

Die allmähliche Entwicklung der Rationalisierung des Wirtschaftslebens, ihre verschiedenen Wurzeln und dann vor allem die Zusammenhänge zwischen Rationalisierung und Kapitalismus werden im Lebenswerk von Sombart über den modernen Kapitalismus vortrefflich dargestellt.¹ Sombart versteht es, die grossen wirtschaftlichen und geistigen Zusammenhänge plastisch hervorzuheben. Der zweite Band über den Frühkapitalismus zeigt das Aufkommen der Technik, des kaufmännischen Denkens, überhaupt die ersten Versuche zur rationellen Gestaltung der Wirtschaft. Der letzte Band über den Hochkapitalismus ist sozusagen fast ausschliesslich eine Schilderung der immer weiter fortschreitenden Rationalisierung. Einzelne Probleme werden in den Spezialwerken Sombarts noch schärfer beleuchtet, z. B. die kapitalistische Wirtschaftsgesinnung im « Bourgeois ».

An zusammenfassenden Darstellungen der Rationalisierungsfrage fehlt es noch sehr. Eine sehr gute Uebersicht über die verschiedenen Bestrebungen und Meinungen gibt das vom Internationalen Arbeitsamt herausgegebene Buch von Devinat² über die wissenschaftliche Organisation der Arbeit, das leider bis jetzt noch nicht ins Deutsche übersetzt wurde. Der Verfasser, der jetzt dem neugegründeten Internationalen Rationalisierungsinstitut in Genf als Direktor vorsteht, hat die Rationalisierungsbestrebungen in vielen Ländern, besonders in den Vereinigten Staaten, eingehend untersucht und orientiert in seinem Bericht vor allem über die Praxis. Man liest ihn mit grossem Gewinn; nur sind die Schlussfolgerungen auch gar optimistisch und die Schattenseiten des Problems werden allzuleicht erledigt. Im Anhang finden sich eine Reihe von Dokumenten und ausführliche Angaben über die deutsche und französische Rationalisierungsliteratur.

Ausserordentlich reichhaltig ist die moderne Literatur über die psychotechnische Rationalisierung. Zuerst sei ein Buch erwähnt, das vielleicht heute schon etwas veraltet ist, das aber bei seinem Erscheinen in weiten Kreisen Aufmerksamkeit erregte: Münsterbergs Untersuchung über die Zusammenhänge zwischen Psychologie und Wirtschaftsleben³. Da wird bereits über psychotechnische Arbeiterauslese, Taylorismus, Anwendung der Psychologie beim Anlernen, für die Reklame usw. geschrieben.

¹ Werner Sombart. *Der moderne Kapitalismus.* 6 Halbbände. Verlag Duncker & Humblot, Leipzig. Insgesamt 3012 Seiten.

² Paul Devinat. *L'organisation scientifique du travail.* Verlag des Internationalen Arbeitsamtes, Genf. 1927. 267 Seiten. Fr. 5.—.

³ Hugo Münsterberg. *Psychologie und Wirtschaftsleben.* Verlag Barth, Leipzig. 1912, seither in neuen Auflagen. 192 Seiten.

Seither hat die Nutzbarmachung der Psychologie in der Wirtschaft grosse Fortschritte gemacht, und über alle möglichen Einzelprobleme ist eine Spezialliteratur entstanden.

Ein hervorragendes Sammelwerk, das über alle die verschiedenen Bestrebungen zur Rationalisierung des Menschen Aufschluss bietet, ist Riedels «Arbeitskunde»⁴. Es enthält 26 Aufsätze aus der Feder von Fachleuten. Darin werden z. B. behandelt die Fragen der Arbeitshygiene, der wissenschaftlichen Betriebsführung, der Berufsberatung und der Berufsschulung, aber auch die wichtigsten sozialpolitischen Probleme, wie Lohngestaltung, Arbeitszeit, Freizeit. Selbst die Behandlung der kulturhistorischen Zusammenhänge des Arbeitsproblems und des Erlebens der Arbeit fehlt nicht. Aus diesen Arbeiten erkennt man, dass die deutsche arbeitswissenschaftliche Forschung viel mehr vom Menschen und seinen Bedürfnissen ausgeht, während die amerikanische ganz aus den Erfordernissen der Wirtschaft herausgewachsen und darum viel rücksichtsloser ist. Freilich werden die Forschungsergebnisse auch von den europäischen Unternehmern nach ihrem Belieben, d. h. unter Umständen brutal angewendet. Allein die Arbeiterschaft hat es in der Hand, dem entgegenzutreten, nur muss sie zu diesem Zweck auf dem Gebiet der Arbeitswissenschaft besser orientiert sein, als sie es heute ist.

Ganz vorzüglich ist auch der Grundriss der Arbeitswissenschaft von Lipmann⁵, der in äusserst gedrängter Form eigentlich alles Wesentliche sagt über die Bedingtheit der Arbeitsleistung durch die körperliche und seelische Beschaffenheit des Arbeiters und alle die Faktoren, die darauf einwirken. An Hand von in Diagrammen dargestellten Beispielen wird die Wirkung der verschiedensten Faktoren (Arbeitszeit, Alter, Geschlecht, Wetter, Alkoholgenuss, Beleuchtung usw.) gezeigt.

Ueber einige Spezialfragen der psychotechnischen Rationalisierung ist in der allerjüngsten Zeit eine Reihe von schweizerischen Broschüren erschienen, die als «Schweizer Schriften für rationelles Wirtschaften» von der SFUSA (Gesellschaft Schweizerfreunde der U. S. A.) bzw. von deren Kommission für rationelles Wirtschaften herausgegeben werden. In der ersten Schrift schreibt A. Carrard, Dozent für Psychotechnik an der Eidg. Technischen Hochschule, über die Psychologie des Anlernens und Einübens⁶ auf Grund von Erfahrungen, die beim Anlernen von Näherinnen für die Firma Bally, von Wagenführern für die städtische Strassenbahn Zürich und von Schlosserlehrlingen

⁴ Arbeitskunde. Grundlagen, Bedingungen und Ziele der wirtschaftlichen Arbeit. Herausgegeben von Johannes Riedel. Verlag Teubner, Leipzig. 1925. 364 Seiten.

⁵ Otto Lipmann. Grundriss der Arbeitswissenschaft und Ergebnisse der arbeitswissenschaftlichen Statistik. Gustav Fischer, Jena. 1926. 93 Seiten.

⁶ Dr. A. Carrard. Zur Psychologie des Anlernens und Einübens im Wirtschaftsleben. Verlag Hofer & Co., Zürich. 67 Seiten. Fr. 4.—.

für Gebr. Bühler in Uzwil gemacht wurden. Zweifellos ergeben diese Methoden eine Mehrleistung und verkürzen die Lehrzeit ganz bedeutend. Doch man spürt auch, besonders beim ersten Beispiel, die Gefahren, die darin bestehen, dass die Leistung einfach durch beschleunigtes Arbeitstempo, also nicht durch Rationalisierung, sondern durch vermehrte Anstrengung gesteigert wird.

Recht interessant ist der Vortrag von Jacoby über Kundendienst⁷. Er stellt weniger auf die Fachpsychologie ab als auf eine gute Dosis Menschenkenntnis und gesunden Menschenverstand. Es liegt zweifellos in einem gewissen Sinn eine Rationalisierung darin, wenn der Verkäufer seine Aufgabe nicht im Ueber tölpeln des Kunden erblickt, sondern in Aufrichtigkeit und in umfassender Sachkenntnis. Zu diesem Zweck empfiehlt Jacoby eine gründliche Schulung des Verkaufspersonals durch Vorträge, Zeitungen und besondere Schulen.

Die Schrift über Reklamepsychologie von Rohwaldt⁸ handelt nur von privatwirtschaftlichen Vorteilen, die in diesem Falle keine volkswirtschaftliche Rationalisierung bedeuten. Freilich gäbe es in der Reklame viel zu rationalisieren, aber das ist nur möglich durch Zusammenarbeit verschiedener Unternehmungen der gleichen Branche.

Mit der psychologischen Einstellung zur Arbeit beschäftigen sich zwei Abhandlungen von Suter und Carrard⁹, die aus Vorträgen vor dem Personal einer Grossbank hervorgegangen sind. Prof. Suter untersucht am Beispiel des Bankbeamten, welche Erfordernisse der Beruf an die seelische Beschaffenheit des Menschen stellt und wie dieser behandelt werden und sich selbst erziehen muss, um das « psychische Optimum » (ein scheußliches Wort und ein noch scheußlicheres Ding) zu erreichen. Mit der Ethik des « Dienens » soll die Stellung des eigenen Geschäfts im Konkurrenzkampf gestärkt werden; mit der Hypothese, dass jeder « Mitarbeiter » sei (warum nicht auch Mitbeteiligter und Mitgewinner?), und mit dem Lebensideal Leberecht Hühnchens soll der Arbeiter vollends für jeden Wink der Direktion gefügig gemacht werden. Das ist allerdings die psychologische Einstellung zur Arbeit, welche die Unternehmer haben möchten. Doch jeder Arbeiter und Angestellte, dessen Seele vom Kapitalismus noch nicht aufgefressen ist, wird sich gegen diese unwürdige Rolle auflehnen. — Ueber das Verhältnis von Vorgesetzten zu Untergebenen gibt Carrard einige gute Gedanken, insbesondere über die Verteilung der Verantwortung.

⁷ Arthur Jacoby. Kundendienst. Verlag Hofer & Co., Zürich. 1927.
25 Seiten. Fr. 2.—

⁸ Dr. Karl Rohwaldt. Reklamepsychologie. Verlag Hofer & Co., Zürich.
27 Seiten. Fr. 2.—

⁹ Zur Psychologie der Arbeit: I. Dr. J. Suter. Die psychologische Seite der Arbeit. — II. Dr. A. Carrard. Zur Psychologie der Führung. Verlag Hofer & Co., Zürich. 100 Seiten. Fr. 5.—

Die Ansichten Prof. Suters, durch Erziehung im Interesse des Geschäfts Höchstleistungen zu erreichen, werden ja von den deutschen Unternehmern bereits in grosszügiger Weise verwirklicht. Auch darüber liegt eine Schrift vor von Genosse F r i c k e , dem Leiter der Berliner Betriebsräteschule¹⁰. Durch Lehrlingserziehung, Werkzeitungen, Betriebsfürsorge, Sportpflege, Volkshochschulen soll den Arbeitern die Idee der «Werkgemeinschaft» eingepflanzt werden. Sie sollen zum kapitalistischen Denken erzogen werden, um ein willfähriges Werkzeug in der Hand des Unternehmers abzugeben. Fricke zeigt das vor allem am Beispiel des Dinta (Deutsches Institut für technische Arbeitsschulung) und legt natürlich auch den Standpunkt der Gewerkschaften zu diesen neuen Methoden dar.

Wenn wir von der Einstellung des Arbeiters zur Arbeit schreiben, so muss auch das neue, hochinteressante Werk von H e n d r i k d e M a n über das Problem der Arbeitsfreude erwähnt werden.¹¹ Genosse de Man hat von den Hörern und Hörerinnen der Frankfurter Akademie der Arbeit auf Grund eines Fragebogens Berichte über ihre gefühlsmässige Einstellung zur Arbeit schreiben lassen. 78 solche Berichte sind in ihren wesentlichen Teilen in de Mans Buch wörtlich wiedergegeben und geben einen sehr wertvollen Einblick in das Denken und Fühlen der Arbeiterschaft. Besonders eingehend kommt das Verhältnis des Arbeiters zu den Arbeitsmitteln zur Darstellung. Die meisten Arbeiter empfinden Freude an gutem Material, brauchbarem Werkzeug, fortschritten Maschinen, fühlen sich dagegen gehemmt durch rückständige Arbeitsmethoden. Der Drang nach Selbständigkeit und Verantwortung macht sich fast überall geltend. De Man untersucht auf Grund dieser Selbstzeugnisse die verschiedenen Motive der Arbeitsfreude und Arbeitsunlust eingehend. Wir können hier nicht näher darauf eintreten, werden aber gelegentlich noch auf dieses Buch zurückkommen. Die Haltung zur Rationalisierung hängt wesentlich davon ab, wie die Arbeiterschaft durch sie seelisch berührt wird; allein bisher hat man diese Frage noch nie anders als an vereinzelten Beispielen geprüft. Das Buch de Mans öffnet neue Wege der psychologischen Forschung, die gerade die Arbeiterorganisationen am meisten interessieren müssen.

Auf die Literatur über die Rationalisierung in einzelnen Industrien kann nicht eingegangen werden. Nur ein Gebiet sei genannt, das für die Arbeiterschaft von grosser Bedeutung ist: die Rationalisierung in gemeinwirtschaftlichen Unternehmen. Darüber hat Genosse G r i m m am Kongress des Verbandes des Personals öffentlicher Dienste einen Vortrag gehalten, der so-

¹⁰ Fritz Fricke. Sie suchen die Seele. 2. Auflage. Verlagsgesellschaft des Allgemeinen Deutschen Gewerkschaftsbundes, Berlin. 56 Seiten.

¹¹ Hendrik de Man. Der Kampf um die Arbeitsfreude. Eugen Diederichs Verlag, Jena. 290 Seiten. Brosch. Mk. 7.50, Leinen Mk. 10.50.

eben im Druck herausgegeben wurde.¹² Vom gleichen Verfasser ist früher schon die Notwendigkeit einer möglichst rationellen Gestaltung der Gemeinwirtschaft betont worden.¹³

Ueber die Probleme der organisatorischen Rationalisierung orientiert ein kurzer Auszug aus dem Bericht, der vom Ausschuss des Verbandes amerikanischer Ingenieurvereine über die Beseitigung industrieller Verschwendungen erstattet worden ist.¹⁴ Während da hauptsächlich die Möglichkeiten zur Einsparung im Betrieb selbst aufgedeckt werden, behandelt Heft 2 der « Schweizer Schriften für rationelles Wirtschaften » die Konjunkturforschung, die eine Voraussetzung der volkswirtschaftlichen Rationalisierung darstellt.¹⁵ Obwohl vom Gesichtspunkt des Unternehmers aus geschrieben, ist Bernets knapper Ueberblick über den heutigen Stand der Konjunkturbeobachtung, vor allem in Amerika, auch für weitere Kreise lesenswert. Seine Ausführungen sind auch populärer als die meiste übrige Konjunkturliteratur. Wer tiefer in diese Fragen eindringen will, dem kann das Buch von Mombert empfohlen werden.¹⁶

Ueber die Stellung der Arbeiterschaft zur Rationalisierung ist vom Allgemeinen Deutschen Gewerkschaftsbund ein Vortrag seines volkswirtschaftlichen Mitarbeiters Eggert publiziert worden.¹⁷ Daraus geht hervor, dass auch die deutschen Gewerkschaften die Rationalisierung nicht grundsätzlich bekämpfen, allein sie der Volksgesamtheit dienstbar zu machen wollen. Wie die Gewerkschaften der Vereinigten Staaten eingestellt sind, ist ersichtlich aus dem Bericht Butlers, des stellvertretenden Direktors des Internationalen Arbeitsamtes, über seine Studienreise durch Nordamerika.¹⁸ Darin wird auch der amerikanischen Lohnpolitik und ihren wirtschaftlichen und psychologischen Voraussetzungen grosse Aufmerksamkeit geschenkt.

Damit kommen wir schliesslich auf die Zusammenhänge zwischen Rationalisierung und Arbeitsbedingungen. Da ist auf die ausgezeichnete Schrift von Massar über die volkswirt-

¹² Robert Grimm. Die Wirtschaftlichkeit öffentlicher Betriebe. Verlag des V. P. O. D. Zürich.

¹³ Robert Grimm. Die Wirtschaftlichkeit kommunaler Betriebe. Verlag Bircher A.-G., Bern. 1925.

¹⁴ Verlustquellen in der Industrie. Berechtigter Auszug von I. M. Witte. Verlag Oldenbourg, Berlin. 1926. 85 Seiten.

¹⁵ Dr. Friedrich Bernet. Konjunkturforschung und Wirtschaftsrationalisierung. Verlag Hofer & Co., Zürich. 52 Seiten. Fr. 3.—.

¹⁶ Paul Mombert. Einführung in das Studium der Konjunktur. 2. Aufl. Glöckner, Leipzig. 275 Seiten.

¹⁷ Wilhelm Eggert. Rationalisierung und Arbeiterschaft. Verlagsgesellschaft des A. D. G. B., Berlin, 1927. 30 Seiten.

¹⁸ H. B. Butler. Die Beziehungen zwischen den Arbeitgebern und Arbeitnehmern in den Vereinigten Staaten. Genf. 1927. 164 Seiten. Fr. 3.—.

s c h a f t l i c h e Bedeutung hoher Löhne hinzuweisen.¹⁹ Der Verfasser bietet eine tiefsschürfende Untersuchung der älteren und neuen Lohntheorien, der Zusammenhänge zwischen Lohn einerseits und Arbeitsleistung, Kapitalbildung, Konjunktur usw. anderseits und weist überzeugend nach, dass « hohe Löhne in den rechten Grenzen gleich einem starken Motor die Wirtschaft vorwärts treiben ». Die Gewerkschaften können aus dieser Broschüre manches treffliche Argument für ihre Politik schöpfen.

M. W.

Wirtschaft.

Resolution der Weltwirtschaftskonferenz zur Rationalisierungsfrage.

Die rationelle Organisation von Produktion und Verteilung stellt einen der wichtigsten Faktoren dar für die Erhöhung des Ertrages, die Besserung der Arbeitsbedingungen und die Senkung der Produktionskosten.

Diese Rationalisierung hat gleichzeitig zum Ziele:

1. der Arbeit die höchst mögliche Leistung bei einem Mindestmass von Anstrengung zu sichern;
2. durch eine geringere Zahl verschiedener Typen (soweit nicht die Verschiedenheit offensichtliche Vorteile bietet) das Studium, die Herstellung, die Verwendung und Ergänzung der Massenartikel zu erleichtern;
3. Verschwendungen von Rohmaterial und Kraft zu vermeiden;
4. den Absatz der Ware zu vereinfachen;
5. sinnlose Transporte, drückende finanzielle Lasten und unnütze Zwischenträger zu vermeiden.

Die vernünftige und fortgesetzte Anwendung dieser Methoden ist geeignet, folgende Vorteile zu bringen:

1. der Allgemeinheit eine höhere Stabilität und einen gehobeneren Stand der Lebensbedingungen;
2. den Verbrauchern niedrigere Preise und dem allgemeinen Bedürfnisse sorgfältiger angepasste Erzeugnisse;
3. den verschiedenen Gruppen der Erzeuger ein grösseres und sichereres Entgelt, das zwischen ihnen gerecht zu verteilen ist.

Die Rationalisierung muss mit der nötigen Vorsicht durchgeführt werden, um nicht die berechtigten Interessen der Arbeiter zu beeinträchtigen; bei der Durchführung der Rationalisierung müssen die notwendigen Massnahmen vorgesehen werden für den Fall, dass sie in ihrer ersten Phase die Freisetzung von Arbeitskräften oder strengere Arbeit mit sich bringen sollte.

Die Rationalisierungsmassnahmen sollen ferner bei allem, was die eigentliche Organisation der Arbeitstätigkeit betrifft, unter Mitarbeit der Belegschaften und mit Unterstützung der Berufsorganisationen sowie von wissenschaftlichen und technischen Sachverständigen durchgeführt werden.

Infolgedessen empfiehlt die Konferenz den Regierungen, den öffentlichen Institutionen, den Berufsorganisationen und der öffentlichen Meinung:

¹⁹ Dr. Karl Massar. Die volkswirtschaftliche Funktion hoher Löhne. Verlagsgesellschaft des A. D. G. B., Berlin. 78 Seiten.