

**Zeitschrift:** Gewerkschaftliche Rundschau für die Schweiz : Monatsschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes  
**Herausgeber:** Schweizerischer Gewerkschaftsbund  
**Band:** 21 (1929)  
**Heft:** 9

**Artikel:** Zum Problem Arbeitsfreude  
**Autor:** Weber, Max  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-352405>

### **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:** 18.04.2026

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

stellung ist von Bedeutung, weil sie zeigt, dass der Konsument, von seinem Zusammenschluss in Konsumgenossenschaften abgesehen, der glänzend organisierten Produktion und dem Handel b e m ü h e n d h i l f l o s gegenübersteht. Wo die Produktion seit langem auf gesellschaftlicher Grundlage ruht, da ist die Distribution, die Güterverteilung, zum Teil auf i r r a t i o n e l l s t e W e i s e im Individualzeitalter steckengeblieben. Das sind Erfahrungen, die nicht in Wind zu schlagen sind, denn der Individualismus, der bei Kauf und Nachfrage die Konsumentenschaft noch beherrscht, bildet einen zu berücksichtigenden wesentlichen Punkt für jede Diskussion künftiger Gesellschaftsorganisation.

Es ist mir nicht möglich geworden, in zu verantwortendem Rahmen auf weitere wichtige Preisbildungsfaktoren einzutreten, auf die Verhältnisse einzelner Kostenarten und Kostenträger in Betrieb oder Kontor, auf Transportfragen oder auf die so wichtige Frage « falscher Kosten », auf die Probleme einer rationelleren Warenvermittlung, der Zolleinflüsse usw. Es wird sich aber, wie ich hoffen möchte, später Gelegenheit finden, an dieser Stelle die wichtigsten Preisbildungsfaktoren in systematischer Ordnung zu besprechen. Für diesmal kam es mir vor allem darauf an, in systematisch nicht gezwungener Weise einige besonders aktuelle Probleme der Preisbildung aufzugreifen, in der Meinung, den Lesern der « Gewerkschaftlichen Rundschau » dadurch den Beweis zu liefern, dass eine streng ökonomische Betrachtungsweise der Preisbildungsfaktoren Notwendigkeit ist. Nur bei streng ökonomischer Betrachtungsweise und Studienmethode werden verhängnisvolle Fehlschritte in zu stellenden preispolitischen Postulaten vermieden werden können.

---

## Zum Problem Arbeitsfreude.

Von M a x W e b e r.

Vor etwa zwei Jahren ist ein Buch erschienen, das dank seiner stofflichen Neuheit und Eigenart wie vor allem auch des behandelten Themas wegen die Aufmerksamkeit der Arbeiterbewegung in vollem Masse hätte erwecken sollen: H e n d r i k d e M a n s Untersuchung über die Arbeitsfreude<sup>1</sup>. Leider hat es noch nicht die Beachtung und den Widerhall gefunden, die es verdient. Wohl wird in letzter Zeit von der wissenschaftlichen Psychologie und besonders von der Psychotechnik viel auf das Problem Arbeitsfreude hingewiesen. Das geschieht jedoch von der letzteren viel zu sehr bloss unter dem Gesichtspunkt der Leistungssteigerung. Zweifellos steigen mit der Arbeitsfreude in der Regel auch der Leistungswillen und die tatsächliche Leistung, eine Tatsache, die

<sup>1</sup> Hendrik de Man, Der Kampf um die Arbeitsfreude. Eine Untersuchung auf Grund der Aussagen von 78 Industriearbeitern und Angestellten. Verlegt bei Eugen Diederichs, Jena. 290 Seiten. Mk. 7.50.

von den Unternehmern und Betriebsleitern noch viel zu wenig erkannt ist, sonst würden sie sich zu der Arbeiterschaft und ihren Wünschen ganz anders verhalten. Allein die Hebung der Arbeitsfreude darf nicht einfach Mittel zum Zweck der Leistungssteigerung sein, sondern sie muss Selbstzweck sein, bzw. ein Mittel, um dem Arbeiter das Dasein so glücklich wie möglich zu machen. Diese Einstellung müssen die Arbeiterorganisationen zur Geltung bringen, denen der Mensch die Hauptsache ist und nicht die Warenproduktion und der dabei erzielte Profit. Gerade darum wäre es wünschenswert, dass vor allem die Arbeiterschaft und ihre Wirtschaftsorganisationen, die Gewerkschaften, sich eingehend mit der Frage Arbeitsfreude befassen würden.

Es ist gewiss für jeden Arbeiter ein Zentralproblem seines ganzen Lebens, wie er sich zu seiner beruflichen Tätigkeit einstellt, ob er die ihm übertragene Arbeit mit Lust oder Unlust ausführt. Es mag in einzelnen Kreisen die Meinung vertreten werden, in der kapitalistischen Wirtschaft sei die Frage in dem Sinne allgemein beantwortet, dass das Proletariat überhaupt keine Freude empfinden könne im kapitalistischen Betrieb. Das wäre ein arger Trugschluss. Vielleicht kann man direkt sagen: Jeder Arbeiter strebt, bewusst oder unbewusst, nach Arbeitsfreude. Er hat eine bestimmte Einstellung zu seiner Arbeit, die unter Umständen ganz unabhängig ist von seinem antikapitalistischen Denken.

De Man hat als Lehrer der Akademie der Arbeit in Frankfurt a. M. auf Grund eines Fragebogens schriftliche Berichte machen lassen über die Einstellung seiner Hörer und Hörerinnen, die alle als unselbständig Erwerbende tätig waren, zu ihrer Berufsarbeit. Durch detaillierte Fragen wurden die Teilnehmer veranlasst, sich im besondern zu äussern über ihre Einstellung zu den Arbeitsmitteln (Maschinen), zu den Arbeitsbedingungen, zum Arbeitskollegen, zum Vorgesetzten, ferner auch zur Einrichtung der Betriebsräte, zur gewerkschaftlichen Organisation, zur Organisation des Betriebes, wie zum ganzen Wirtschaftssystem. In seinem Buch hat de Man alle Berichte eingehend zergliedert und nachher anhand dieser Fälle eine systematische Erörterung des Problems Arbeitsfreude und der auf sie einwirkenden Faktoren vorgenommen.

Man kann einwenden, dass die Antworten aus der Hörerschaft der Arbeiterakademie keine bestimmten Schlussfolgerungen zulassen, weil es sich um eine Auslese handelt und weil aus 78 Antworten nicht die allgemeine Stellungnahme der Arbeiterschaft herauszulesen ist. Es könnte ferner die Frage erhoben werden, ob die Teilnehmer nicht durch die vorausgegangene Vorlesung über « Psychologie des Industriearbeiters » wie auch durch einzelne Punkte des Frageschemas suggestiv beeinflusst worden sind. Doch wenn auch solchen Einwänden eine Berechtigung nicht abzusprechen ist, so nehmen sie der Untersuchung de Mans nichts von ihrem grossen Wert als bahnbrechender Arbeit in dieser Frage.

Freilich geht der Man in der Auswertung seines Materials im einzelnen recht weit, und manche seiner Urteile dürfen nicht allgemeine Geltung beanspruchen. Sie sind dagegen überaus wertvoll als Hinweis darauf, in welcher Richtung die weitere Untersuchung des ganzen Fragenkomplexes gehen soll.

Der Man kommt zum Schluss, dass jeder bei seiner Arbeit zeitweise Arbeitsfreude erlebt, dass aber auch jeder, selbst der von seiner Arbeit Begeisterte, manchmal Unlust empfindet. Er untersucht sodann die Beweggründe, die beim Drang nach Arbeitsfreude mitspielen, sowie die Hemmungen, die sich dem Empfinden von Arbeitsfreude entgegenstellen. Zur näheren Erörterung stellt er folgendes Schema auf der positiven und negativen Elemente, die bei der Einstellung des Arbeiters zu seiner Arbeit mitwirken:

### Drang zur Arbeitsfreude.

#### I. Elementar-triebhaftes Motive.

1. Tätigkeitstrieb.
2. Spieltrieb.
3. Aufbautrieb.
4. Erkenntnistrieb.
5. Geltungstrieb.
6. Besitztrieb.
7. Kampftrieb.

#### II. Gelegentlich fördernde Motive.

1. Herdentrieb.
2. Herrschsucht und Unterordnungsverlangen.
3. Aesthetische Befriedigung.
4. Erwägungen des Privatvorteils.
5. Erwägungen des sozialen Nutzens.

#### III. Soziales Pflichtgefühl.

### Hemmungen.

#### I. Arbeitstechnische Hemmungen.

1. Teilarbeit.
2. Repetitivarbeit, wegen:
  - a) Einseitigkeit der Arbeitsbewegung;
  - b) Verringerung der Initiative;
  - c) Verringerung der Aufmerksamkeit;
  - d) hypnotischer Rhythmisierung.
3. Ermüdung.
4. Ungünstige technische Betriebsumstände.

#### II. Innerbetriebliche soziale Hemmungen.

1. Unzufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen.
2. Ungerechte Lohnsysteme.
3. Autokratische Betriebshierarchie.

#### III. Ausserbetriebliche soziale Hemmungen.

1. Dauernde Zugehörigkeit zu einer unteren Klasse.
2. Existenzunsicherheit.
3. Geringschätzung der Handarbeit durch die soziale Sitte.

Es müssen freilich grosse Vorbehalte angebracht werden gegenüber dem Versuch, die menschlichen Triebkräfte derart zu sezieren und zu spezifizieren. Das kann nur einen Wert haben, um die verschiedenen Triebkräfte besser kennenzulernen, aber letzten Endes sind sie alle in ihrer wechselseitigen Einwirkung ein Ganzes, das nicht systematisch zerlegt werden kann. Wir müssen es uns versagen, hier im einzelnen darauf einzutreten, was de Man zu den verschiedenen, die Arbeitsfreude positiv und negativ beeinflussenden Triebkräften und ihrer Beeinflussung durch die Aussenwelt sagt. Wir empfehlen allen, die sich dafür interessieren, de Mans Arbeit selbst zu lesen.

\* \* \*

Angeregt durch das Buch de Mans wurde an einem Ferienkurs der Schweiz. Arbeiterbildungszentrale im Zusammenhang mit einem Kurs über Psychotechnik den Teilnehmern die Aufgabe gestellt, sich über ihre Einstellung zur Berufsarbeit schriftlich zu äussern. Da sehr wenig Zeit zur Verfügung stand, musste man sich mit einem kurzen Stundenaufsatz begnügen, und es konnte natürlich keine Rede davon sein, so auf Einzelheiten einzugehen, wie das bei der Untersuchung an der Akademie der Arbeit der Fall war. Trotzdem sind die Arbeiten von grossem Interesse, so dass wir im folgenden einen kleinen Bericht darüber geben möchten. Es ist direkt auffallend, wie weitgehend die Meinungsäusserungen unserer Ferienkursteilnehmer die Ergebnisse der Untersuchung de Mans bestätigen. Daraus darf man wohl schliessen, dass es sich in beiden Fällen um symptomatische Aeusserungen handelt.

Eine Reihe von Faktoren, welche die Arbeitsfreude fördern, kommen sehr schön zur Geltung in der Schilderung eines Lokomotivführers, der seine Liebe zum Beruf u. a. folgendermassen begründet:

«Die Berufsausübung schliesst eine grosse Verantwortung in sich. Von der Verwaltung wird mir eine schöne, den modernsten technischen Anforderungen entsprechende Lokomotive anvertraut. Die Vorbereitung zur Fahrt sowie die Führung des Zuges erfordern Nüchternheit, klares Auge, gutes Ohr und rasches selbständiges Handeln. Grosse Strecken sind zu durchfahren, Hunderte von Signalen zu beobachten, der ruhige Lauf der Maschine, Apparate und Instrumente ist wahrzunehmen. Tausende von Menschen sind in meine Hände gegeben und kostbare Güter führen wir von West nach Ost, von Nord nach Süd.

Mein treuer Gefährte, der Heizer oder Beimann, unterstützt mich und stärkt das Gefühl der Sicherheit.

Selbständig und unabhängig von Fabrik, Werkstätte oder Bureau wickelt sich unser Dienst ab, kein Antreiber steht hinter uns.

Unser Beruf hat sehr anständige Lohn- und Arbeitsbedingungen aufzuweisen, und wenn unsere Beine uns einst nicht mehr tragen, so wartet uns die Pensionskasse, also ein ruhiger Lebensabend.»

Hier finden wir die Freude an der Selbständigkeit und vor allem an der Verantwortung, die ihm übertragen ist. Daneben aber sind anständige, gesicherte Arbeitsbedingungen notwendig, wenn diese Freude recht zur Auswirkung kommen soll. Solche und ähn-

liche Gedanken werden auch von andern geäußert. Verschiedene führen ausdrücklich die Sicherung der Existenz als einen der Hauptgründe an, weshalb sie zu ihrer Berufsarbeit in einem positiven Verhältnis stehen, manchmal trotzdem andere ungünstigere Faktoren vorhanden sind. Mehrere rühmen ihre «vielseitige, interessante» Arbeit. Ein Zeichner z. B. schreibt:

«Mein Beruf hat in vielen Beziehungen sehr viel Schönes an sich. Er ist sehr abwechslungsreich, indem doch jede Zeichnung wieder etwas Neues bietet und gewissermassen mit der Natur in Verbindung steht. Der Zeichner muss doch die Körperform des Menschen, der Tiere und ebenso die Blumen kennen, kurzum, er muss die Natur studieren, um etwas Gutes zu leisten.»

Ferner werden gutes Material und technisch und organisatorisch vollkommene Betriebseinrichtungen erwähnt als Momente, die dem Arbeiter an seinem Beruf Freude empfinden lassen.

Von wesentlicher Bedeutung ist auch das Verhältnis zu den Mitarbeitern wie zu den Vorgesetzten, bzw. Untergebenen. Einer rühmt das gute Verhältnis der Arbeiter untereinander, das zum guten Teil durch das gute Beispiel der gewerkschaftlichen Vertrauensleute erzielt werde. Das Verhältnis zu den Vorgesetzten scheint meistens nicht derart zu sein, dass die Arbeitsfreude gefördert wird, doch gibt es auch Ausnahmen. Ein Vorarbeiter hat sich folgenden kategorischen Imperativ gestellt: «Behandle immer deine Untergebenen als Mitarbeiter, und zwar so, wie auch du behandelt zu werden wünschst». Und er fügt bei, das feste Zusammenhalten in Freud und Leid zwischen Vorgesetzten und Untergebenen helfe die schwierigsten Arbeiten überwinden und werde stets Genugtuung nach vollbrachtem Werk erwecken.

Hemmen auf die Arbeitsfreude wirken das Fehlen der erwähnten Faktoren oder ihre negative Auswirkung, so die Unselbständigkeit, monotone Arbeit, ungesunde Arbeitsverhältnisse, schlechte Arbeitsbedingungen. Interessant ist, wie auch unvollkommene Betriebseinrichtungen vom Arbeiter als störend empfunden werden: Schlechte Werkzeuge, schlechtes Material, veraltete Maschinen. Doch so sehr der Arbeiter Freude hat an vollkommener Organisation und grosser Leistungsfähigkeit der Betriebseinrichtungen, so leidet er unter übertrieben intensiver Arbeit. Unbefriedigend ist vor allem auch, wenn die Arbeit unvollkommen ausgeführt werden muss, um Einsparungen zu machen. Ein Maler äussert sich darüber:

«Ich kann heute Freude an meiner Arbeit finden, wenn ich diese richtig ausführen darf. Aber nur dann. Leider ist das oft nicht möglich. Ich war einmal bei einem Meister, der mir fast alle Tage Vorwürfe machte, weil ich ihm zu saubere Arbeit leistete. Und dabei gab ich mir noch Mühe, nicht sauber, dafür aber viel rascher zu arbeiten. Da wurde mir die Arbeit zur Hölle.»

Ein Beamter im Staatsbetrieb empfindet es als bedrückend, dass dem Arbeiter durch den sogenannten Dienstweg das wirk-

liche Hervortreten seiner Fähigkeiten häufig verunmöglicht wird. Einzelne klagen über Schikane seitens der Vorgesetzten, was natürlich die Arbeitsfreude auch unter sonst günstigen Bedingungen ertöten kann. Der « Herr-im-Hause »-Standpunkt, den die meisten Betriebsleiter immer noch glauben einnehmen zu müssen, hemmt die Arbeitsfreudigkeit und damit sicher auch die Leistungsfähigkeit viel mehr, als man denken würde.

Ein besonders interessantes Moment bei der inneren Einstellung zur Arbeit ist die ideale Zwecksetzung, das Streben nach Zielen, die über die gerade vorliegende Betätigung hinausgehen. So wird erwähnt, dass das Bewusstsein, in einem gemeinwirtschaftlichen Betrieb für die Interessen der Gesamtheit zu arbeiten, die Frage nach der Arbeitsfreude ohne weiteres bejahen lässt. Aber sogar eine im übrigen nicht angenehme Berufsarbeit kann durch Idealismus und die Möglichkeit, ihn daneben zu betätigen, in einem andern Lichte erscheinen. So nennt einer die Abstinenz und die Arbeit für dieses Ziel, die ihm auch die Unannehmlichkeiten der Berufsarbeit leichter ertragen helfe. Und ein eifriger Genosse äussert sich:

« Heute ist mir der Beruf nur noch Mittel zum Zweck. Meine Hauptarbeit sehe ich nun in der Zukunft für die Arbeiterbewegung, auch wenn sie als Nebenarbeit erscheint. Ich arbeite heute eigentlich nur noch als Maler, damit ich leben kann und die andere, mir wichtigere Arbeit tun kann. »

\* \* \*

Aus diesen wenigen Hinweisen geht schon hervor, dass die Gewerkschaften schon bisher mit ihrem Kampf um bessere Arbeitsbedingungen und mit ihrem Kampf um eine andere Wertung des Arbeiters, des Menschen im kapitalistischen Betrieb gleichzeitig auch den Kampf für die Arbeitsfreude geführt haben. Die Befreiung der Arbeiterschaft von der täglichen Nahrungssorge ist die allererste Vorbedingung der Arbeitsfreude. « Wo der Erwerbstrieb vorherrscht, da ist keine Arbeitsfreude », sagt de Man. « Das höchste Glück in der Arbeit findet der, der dabei vergisst, dass er sie des Erwerbes wegen leisten muss; die Sorge um das tägliche Brot oder um den Gewinn tötet die Arbeitsfreude ». Es geht aber aus den Selbstzeugnissen der Arbeiter auch hervor, dass der Gesichtspunkt der Arbeitsfreude im bisherigen gewerkschaftlichen Kampf doch noch nicht genügend berücksichtigt worden ist. Wenn man ihm mehr Beachtung schenkt, so wird wahrscheinlich den einzelnen Forderungen nicht mehr ganz genau die gleiche Bedeutung beigemessen werden. Vor allem wird dann der Gestaltung der inneren Betriebsverhältnisse viel grössere Aufmerksamkeit geschenkt werden, eine Forderung, die ja auch durch andere Umstände, besonders durch die überhandnehmende Rationalisierungsbewegung, gebieterisch aufgedrängt wird. Auch de Man legt besonders grosses Gewicht auf die Neuordnung der Betriebsverhältnisse. Er behauptet direkt:

« Die Arbeitsfreudigkeit der Produzenten hängt weniger ab von der Zentralreform der Besitzverhältnisse an sich als von der Lokalreform der Betriebsverhältnisse in bezug auf ihre technische Einrichtung und menschlich-hierarchische Organisation . . . .

Die Sozialisierung von unten — also auf der psychologischen Grundlage der Arbeitssolidarität und des Werkgeistes im Einzelbetriebe — ist in diesem Sinne viel wichtiger als die Sozialisierung von oben. Nur ist die letztere leichter, weil das Papier der Gesetzestexte und Verordnungen geduldiger ist als die Menschen ».

In der Tat wird da ein Zentralproblem der wirtschaftlichen Neugestaltung berührt, das leider heute noch viel zu wenig abgeklärt ist, obwohl gerade auch die Erfahrungen in Russland gelehrt haben, dass hier bei der Sozialisierung der Wirtschaft die entscheidende Klippe liegt.

Es konnte nicht die Aufgabe dieses Artikels sein, die überaus weittragende Frage der Arbeitsfreude systematisch zu behandeln; der gegenwärtige Stand der Erforschung dieses Problems würde das vielleicht auch noch gar nicht zulassen. Sondern wir wollten vor allem einmal auf die Frage hinweisen und die gewerkschaftlichen Vertrauensleute anregen, sich darüber auszusprechen und nähere Beobachtungen zu machen.

---

## Aus der Geschichte der russischen Gewerkschaftsbewegung in der Vorkriegszeit.

Von J. L u k a s.

Geschichtliche Kenntnisse bilden die Voraussetzung für die Beurteilung und gerechte Würdigung von Vorgängen in unserer Zeit. Wenn wir hier versuchen, in Kürze die Geschichte der Gewerkschaftsbewegung Russlands zu skizzieren, so geschieht dies aus dem Bestreben, Aufklärung über die internationale Arbeiterbewegung zu verbreiten. Die Kenntnis der ausländischen Gewerkschaftsbewegung trägt viel dazu bei, die eigene Bewegung besser zu verstehen.

Es ist bisher dem deutschen Leser nicht leicht gewesen, sich über die Anfänge der russischen gewerkschaftlichen Bewegung näher zu orientieren, weil es an der entsprechenden Literatur fehlte, wenn wir von einigen Broschüren und Artikeln in Zeitschriften absehen. Vor einiger Zeit ist jedoch in der Verlagsgesellschaft des Allgemeinen Deutschen Gewerkschaftsbundes ein umfassendes Werk über « Die Gewerkschaftsbewegung in Russ-