

<b>Zeitschrift:</b>	Gewerkschaftliche Rundschau für die Schweiz : Monatsschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes
<b>Herausgeber:</b>	Schweizerischer Gewerkschaftsbund
<b>Band:</b>	27 (1935)
<b>Heft:</b>	6
<b>Artikel:</b>	Die Organisation als Faktor der Wirtschaft
<b>Autor:</b>	Schumann, Hans
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-352758">https://doi.org/10.5169/seals-352758</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:** 23.02.2026

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

# Die Organisation als Faktor der Wirtschaft.

Von Hans Schumann.

Der Ruf nach der organisatorischen Gestaltung der Wirtschaft ist allgemein geworden. Man sieht in dem Begriff Organisation eine magische Gewalt, der es überlassen werden soll, die Gebrechen der Zeit, und namentlich der verfahrenen Wirtschaft, zu heilen. Und nach welchem Land wir auch unsere Blicke wenden, immer gewahren wir, dass man der freien, sich selbstregelnden Wirtschaft mehr oder weniger den Garaus zu machen versucht, und sie zu ersetzen trachtet durch planmässige Gestaltung der Wirtschaftsweise mit und durch irgendeine Organisation oder eine Vielheit derselben. Es ist direkt eine Seltenheit geworden, dass sich jemand zur liberalen Wirtschaft bekennt. Adam Smith, der berühmte theoretische Verfechter der Manchesterlehre schrieb einmal folgende Worte nieder: « Wenn irgendwo drei Leute sich im Flüsterton miteinander unterhalten, können sie sicher sein, dass sie sich verabreden, wie das Angebot beschränkt werden könnte. » Inzwischen sind rund 150 Jahre vergangen, die vier Generationen, die in dieser Zeit lebten, haben auf der Basis der freien individualistischen Wirtschaft mehr zur Ausweitung der Produktion, zur Erhöhung des Lebensstandards und zur Herrschaft des Menschen über die Natur beigetragen, als die 58 Generationen, die vordem seit Christi Geburt auf Erden wandelten. Ueber derlei Dinge, die Adam Smith im Auge hatte, unterhält man sich heute nicht mehr im Flüsterton, sondern die Literatur über die organisatorische Beschränkung des Warenangebots ist unübersehbar geworden. Und wo freiwillige Organisationen zur Organisierung der Produktion und des Absatzes nicht ausreichten oder unterlassen wurden, hat der Staat eingegriffen und Zwangskartelle oder ähnliches seinerseits dekretiert. Im Märzheft des « Weltwirtschaftlichen Archiv » lesen wir:

« Die ganze geschichtliche Entwicklung der Menschheit zeigt eine feststehende Tatsache, und zwar: der zuletzt entstandene Wirtschaftsfaktor ist in allen Epochen der vorherrschende. Am Anfang war der einzige Wirtschaftsfaktor die Natur. Sie genügte allein, um die Menschheit ohne Mühe zu ernähren. Dann kam die Arbeit als neuer unentbehrlicher Wirtschaftsfaktor hinzu. Dieser neu entstandene Faktor war lange Zeit der entscheidende; die Arbeit rangierte vor der Natur. In neuerer Zeit ist ein dritter Faktor aufgetreten: die Werkzeuge und das Kapital. Wiederum war der neue Faktor der stärkste; in ihm liegt der ganze Schwerpunkt einer Epoche. In unserer Zeit ist ein vierter Faktor auf die Bühne der Welt getreten, das ist die Organisation. Und noch einmal ist der letzte Faktor der wichtigste geworden.

Die Organisation wird der ganzen neu beginnenden Epoche ihren Stempel aufdrücken. Auf ihr ruhen heute alle Lösungen, alle Hoffnungen, alle Verantwortlichkeiten. »

Im Rahmen der liberalistischen Gesellschaftsordnung hat sich der Kapitalismus in Europa und in den Vereinigten Staaten von Amerika entwickelt. Die Wirtschaft war in allen Stufen den freischaltenden und waltenden Unternehmern überantwortet. Die Freiheit des Marktes und die freie Konkurrenz waren als Regulator des gesamten Wirtschaftsverlaufs gedacht. Auf der Basis dieser Wirtschaftsordnung ist der Kapitalismus in Nordwesteuropa zum Herrscher der Welt geworden. Im Bereich derselben sind die ungeahnten Fortschritte in etwa 150 Jahren vor sich gegangen. Produktionsmöglichkeiten, Städte und Industriezentren wurden aus dem Boden gestampft. Der Lebensmittelraum der Menschen wurde wesentlich erweitert, deren Lebensweise vollständig revolutioniert. Der Mensch wurde Herr der Natur, deren Sklave er seit Jahrtausenden gewesen war. Die unvorhergesehene Entwicklung der Technik brachte einen starken Wandel der Produktion. Die restlose Mobilisierung des Kapitals brachte Erweiterungsmöglichkeiten der Wirtschaft und schuf Unternehmungen auf höherer Stufenleiter. Das Kapital und die Unternehmungen wurden entpersönlicht, sie brauchten beide zugleich nicht mehr in einer Hand vereinigt zu sein. Die daraus sich ergebende Leistungssteigerung des industriellen und technischen Apparats brachte das sich selbst regulierende System der Wirtschaft in Unordnung. Es entstanden mannigfaltige Spannungen, die dazu auswuchsen, dass dieser und jener Faktor der Wirtschaft sich absonderte, die Hilfe der Staatsgewalt zu mobilisieren versuchte oder eigene organisatorische Rüstungen schuf, mit Hilfe dessen man sich durchzusetzen trachtete. Die Kämpfe zwischen Kapital und Arbeit waren hierfür das hervorragendste Beispiel. Aber auch sonst ging die Harmonie in die Brüche. Die stürmische Entwicklung der letzten 50 Jahre schuf vollends neue Verhältnisse.

Während der liberalistischen Epoche befand sich der Staat in der bekannten Nachtwächterrolle, indem er dafür zu sorgen hatte, dass sich die Wirtschaft im Rahmen des privatkapitalistischen Profitstrebens frei und ungehindert entfalten konnte. Diese Stellung hat er in manchen Ländern bereits lange vor dem Krieg verlassen müssen. Die sozialpolitischen Schutze setzte, die zur dringenden Notwendigkeit wurden, um die Arbeitskraft nicht ganz verfallen zu lassen, die Koalitionsfreiheit, die Eingriffe des Staates in Arbeitskonflikte, die Zollgesetzgebung, Bestimmungen über Kartelle und Syndikate und vieles andere lassen erkennen, dass sich die Verhältnisse, hier mehr, dort weniger, gründlich geändert hatten. In den harten Interessenkämpfen stand der Staat vielzusehr im Mittelpunkt des Geschehens, als dass er sich den Luxus erlauben konnte, gewissermassen über den

Gewässern zu schweben. Durch den Krieg rückte der Staat in vielen Ländern zum allmächtigen Wesen auf. Man umgab ihn mit einem Glorienschein, den er vordem nie besessen hatte. Der Staat wurde zum Ding an sich, er war nicht mehr Mittel zum Zweck, sondern in allem und jedem Selbstzweck. Der F a s c i s m u s und der N a t i o n a l s o z i a l i s m u s vollends haben den Staat zum mystischen Wesen gemacht. In dieser Geistesverfassung ist er nicht mehr die politische Organisation eines Volkes, der Ausdruck der völkischen und politischen Selbständigkeit einer ein Territorium bewohnenden Menschengruppe, sondern ein Götze, zu dem jeder ehrerbietig und gläubig aufzuschauen hat.

Bereits lange vor dem Kriege wurden in und mit Hilfe der Organisationen W a f f e n g e s c h m i e d e t, die den liberalistischen Oberbau der Wirtschaft unterhöhlten. Die Bahn der freien Konkurrenz war mit Leichensteinen von zerschmetterten Existenzien gepflastert. Man suchte sich dagegen durch die Schaffung von K a r t e l l e n und S y n d i k a t e n zu wehren. Diese sehen wir bis zu geschlossenen Monopolen sich entwickeln. In der Neuzeit sind die den Warenmarkt beeinflussenden Organisationen in den meisten Staaten zu einem dichtmaschigen Netz geworden. Selbst kartellfeindliche Staaten sind schliesslich soweit gegangen, dass sie zu staatlichen Zwangskartellen Zuflucht suchten. Frankreich, Belgien und die Vereinigten Staaten von Amerika sind dafür die besten Beispiele. Die Arbeiterschaft schuf sich Organisationen, die dem echt liberalen Geist vollständig entgegenstanden. So suchten d i e G e w e r k s c h a f t e n durch die Zusammenfassung der industriellen Arbeiterschaft die Schutzlosigkeit derselben zu beseitigen, die im liberalen System begründet lag. So wuchsen organisatorische Gebilde heran, die starke Positionen im Rahmen des staatlichen und gesellschaftlichen Lebens einzunehmen im Begriff waren. Der Krieg hatte eine S e r i e v o n Z w a n g s o r g a n i s a t i o n e n im Gefolge. Diese hatten sich teilweise bereits so gefestigt, dass sie nicht einfach mit dem Friedensschluss verschwanden, sondern in anderen Formen ein Eigenleben bis auf den heutigen Tag gefristet haben. Mittels organisatorischer Zusammenfassung dieser oder jener Menschengruppe, dieses oder jenes Industriezweiges suchte man über die hereingebrochenen Schwierigkeiten hinwegzukommen. So ist die Nachkriegszeit gekennzeichnet durch organisatorische Eingriffe auf allen Gebieten der Wirtschaft und des gesellschaftlichen Lebens.

Heute sehen wir in der Wirtschaft, im Staats- und Gesellschaftsleben die Organisation einen viel breiteren Raum als jemals zuvor einnehmen. Die l i b e r a l i s t i s c h e W i r t s c h a f t s o r d n u n g führt in den meisten Ländern nur noch ein S c h e i n d a s e i n oder ist schon ganz verschwunden. Ungerechtfertigter Weise wird sie für alles und jedes verantwortlich gemacht. Die letzten starken Positionen hat der Liberalismus in den letzten Jahren durch die Auswirkungen der Wirtschaftskrise verloren.

Und wenn wir uns von der Anwendung des Gedankens der Organisation einen Begriff machen wollen, dann brauchen wir uns nur umzuschauen, und wir haben wohin wir blicken, einen Anschauungsunterricht von seltener Durchschlagskraft vor uns. Heute ist fast alles in den festen Stiefel der Organisation gepresst. Versuchen wir uns hierüber einen Ueberblick zu verschaffen:

Die Produktion geht fast nirgends mehr frei und unbeeinflusst vor sich, in den meisten Ländern wird sie durch kartellartige Gebilde zu regeln versucht. Länder wie Deutschland, Frankreich, Belgien, die Vereinigten Staaten, Grossbritannien, die Tschechoslowakei, Oesterreich, Ungarn, Polen u. a. haben nicht nur die Bildung von privaten Kartellen geduldet, sondern haben sie mit den Attributen staatlicher Machtmittel versehen. Nicht nur national, sondern auch international werden die Produktion, der Absatz und die Preise organisatorisch geregelt und beeinflusst. Wichtige Produkte sind überstaatlich in ihrer Erzeugung, Preisbestimmung und dem Absatz so gebunden, dass sie nur den Gesetzen straffster Organisation gehorchen. Ein anderes Gebiet: der internationale Handel. Einstmals bestand auf diesem Gebiete vollständige Freiheit. Später hat der Staat durch Finanz- und Schutzzölle eingegriffen. Jetzt vermag sich der Handel zwischen Staat und Staat, Erdteil und Erdteil nur in dem Prokustesbett straffster Organisation mühsam fortzubewegen. Schutzzölle, Ein- und Ausfuhrverbote, Devisenkontrolle, Kontingente, Kompensationen, Verrechnungsabkommen und dergleichen, das sind die hauptsächlichsten Mittel, die den Welthandel erschweren. Es lassen sich hierüber lange Ausführungen machen. Festhalten wollen wir, dass dies alles nicht ohne Organisationen möglich ist, diese im Gegenteil hier wahre Triumphe feiern. Sie scheinen noch so zu überwuchern, dass sie zu einem dichten Urwald werden und den Handel fast vollständig unmöglich machen. Wie haben sich hier die Verhältnisse in wenigen Jahren geändert!

Möge man nun auch die Wirtschaftspolitik, die Sozialpolitik, den Aussenhandel, die Landesverteidigung oder was sonst noch heranziehen — überall sehen wir starke Organisationen, die teils als freie Gebilde, teils mit öffentlich-rechtlichem Charakter oder im Schlepptau des Staates ihre Tätigkeit ausüben. Immer sind sie bestimmten Zwecken untergeordnet. Der Staat ist in keinem Lande mehr der unbeteiligte Zuschauer, im Gegenteil ist er die leitende Macht, die richtunggebende Gewalt. Teilweise sind die Organisationen in seinem Auftrage tätig und üben unter seiner Leitung ihre Tätigkeit aus. Die fascistische oder nationalsozialistische Wirtschaft, der Ständestaat, der staatlich gepeitschte Kollektivismus, was sind diese Symptome anders als die ins hypertropische gesteigerte Auswirkung der Organisationsidee? Was vorher mehr oder weniger gut ausgedacht war, versucht man mit Hilfe von Organisationen in die Tat, in die rauhe Wirklichkeit umzusetzen.

So sehen wir, dass die Idee der Organisation auf jedem Gebiet gesiegt hat. Sie wird heute angebetet, ist eine Grossmacht geworden. Wir, die wir dem Gedanken der Organisation sicher nicht feindlich gegenüberstehen, müssen manchmal erschauern, wie und auf welche Art wir organisieren sehen. Gute Gedanken und Theorien schlagen in das Gegenteil um, wenn sie von Nichtskönnern oder von ausgesprochenen Gegnern einer guten Sache realisiert werden. Wir müssen uns mit dem Gedanken vertraut machen, dass der Liberalismus, auch selbst ein gemässigter, nicht mehr wiederkehren wird. Wir bewegen uns mit Windeseile nach dem Zustand einer organisierten, geleiteten und künstlich beeinflussten Wirtschafts-, Staats- und Gesellschaftsordnung hin. Was wir im Sozialismus studierten und ersehnten, wird teilweise von anderen Leuten, meistens in der verkehrten Richtung in die Wirklichkeit umgesetzt. Ihre Waffe dabei ist die Organisation.

Die Arbeiterbewegung war von Anfang an das Werk der Organisation. Wir hatten hier eine Zeitlang etwas Vorsprung, heute liegen wir weit zurück. Die Organisationsidee unter der Arbeiterschaft hat in der Gewerkschaftsbewegung ihre stärksten Wurzeln geschlagen. Hier wurde in der Tat mit Hilfe der Organisation eine Grossmacht geschaffen, die der Entwicklung der letzten 70 Jahre zum Teil den Stempel aufdrückte. In dieser Grossmacht hat die ehemals geschundene und unterdrückte Kreatur Mensch frei atmen, frei sprechen und frei handeln gelernt. Sie war Schutz und Schirm für Millionen, damit sie sich als eine Klasse aufrechter Menschen entwickeln und entfalten konnten. Jetzt sehen wir die scharfe und kantige Waffe der Organisation von anderen Leuten gebrauchen und handhaben. Versprechen wir uns nicht viel davon, dass für die Arbeiterschaft etwas Gutes dabei herauskommen wird. Im Gegenteil waren und sind die organisatorischen Rüstungen der Gegenseite dazu erdacht, die Arbeiterklasse niederzuhalten oder ihre Freiheit zu vernichten.

Der Ruf nach Organisation durchhallt die Zeit. Vergessen wir nicht, dass wir ihr vieles zu verdanken haben, und dass wir sie noch notwendig gebrauchen können. Dabei müssen wir immer dessen eingedenk sein, dass lückenhafte und unvollständige Organisationen der Arbeiterklasse nur ein Schein von Macht sind. Macht und Organisation zu einem Ganzen zu vereinigen, ist nur möglich, wenn Einigkeit, Wille und Festigkeit die letztere durchpulst.

---