

**Zeitschrift:** Rote Revue : sozialistische Monatsschrift  
**Herausgeber:** Sozialdemokratische Partei der Schweiz  
**Band:** 4 (1924-1925)  
**Heft:** 7

**Artikel:** Arbeitsintensität und Betriebsdemokratie  
**Autor:** Schneider, Friedrich  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-328928>

### **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:** 04.04.2026

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

genug, um die Leitung solcher Vorbereitungsorganisationen in der Hand zu behalten, mag deren Schaffung zweckmäßig erscheinen.

Für die übrigen Kantone möchte ich davon abraten, sei es, weil wir keine Gewähr dafür haben, daß diese Gebilde nicht doch sich in gegnerische Formationen verwandeln oder sonstwie ausarten, sei es, weil die Parteiorganisation stark genug ist, um die Frauen, die überhaupt für unsere Sache zu gewinnen sind, der Parteiorganisation direkt anzuschließen.

Eine weitere, mit den vorliegenden Ausführungen zusammenhängende Frage über die bisherigen Erfahrungen mit den Frauengruppen, der Frauenzentrale und der Frauenkorrespondenz, sowie Anregungen zur Unterstützung ihrer Bestrebungen sollen Gegenstand einer besonderen Betrachtung bilden.

## **Arbeitsintensität und Betriebsdemokratie.**

Von Friedrich Schneider.

### I.

Es gehört in der Gegenwart zum guten Ton, daß die Leiter von Betrieben über die mangelnde Arbeitsfreude ihrer Lohnempfänger klagen. Von einer „Faulheitswelle“, die über Europa brande, wurde in den ersten Nachkriegsjahren gesprochen. Diese Beurteilung der Dinge war bei leitenden Persönlichkeiten fast allgemein zu finden. Die Leiter der Genossenschaften machten in ihrer Mehrzahl keine rühmlichen Ausnahmen. Zuzugeben ist, daß die ruhige Arbeit in den Betrieben in bewegten Zeiten, wo die wirtschaftlichen und politischen Fundamente der Gesellschaft zu wanken beginnen, auf Schwierigkeiten stößt. Die Arbeitsfreudigkeit geht zurück, die Unlust zur ruhigen Arbeit wird eine gesellschaftliche Erscheinung. Sie zeigt sich in mehr oder weniger starkem Maße nach der Stärke der Erschütterungen, die das Gesellschaftsgebäude mitmacht. Darauf ist der Rückgang der Produktion zurückzuführen. Rußland, wo die Umwälzungen ans Gigantische grenzen, hat zu Beginn der bolschewistischen Herrschaft nur ein Minimum der Friedensproduktion erreicht.

Aber nicht diese außergewöhnlichen Erscheinungen sollen einer Betrachtung unterzogen werden. Mit der Festigung der Verhältnisse, „Normalisierung“ ist dafür ein geflügeltes Wort, verschwinden sie nach und nach. Das, was bleibt, der graue Alltag, möchten wir zum Gegenstand dieser Abhandlung machen. Die Arbeitsfreudigkeit und mit ihr die Intensität der Betätigung ist kein Ding an sich. Sie

ist bedingt durch äußere Verhältnisse und psychologische Zustände, die gegenseitigen Wechselwirkungen unterliegen. Die ältere Auffassung, die bis auf unsere Tage auch von den Gewerkschaften vertreten wird, geht dahin, daß die Arbeitsfreude und damit die Arbeitsintensität durch die Lohn- und Arbeitsbedingungen bestimmt werde. Das trifft selbstverständlich in sehr weitem Maße zu. Ein anständiger Lohn, kurze Arbeitszeit, hygienisch einwandfreie Arbeitsräume, Alters- und Invalidenversorgung, die ökonomische Sicherung der Witwen und Waisen usw. können ohne Zweifel in hohem Grade Arbeitsfreudigkeit hervorrufen und zeitweise erhalten. Das wird auf alle Fälle für bestimmte Zeit und Umstände zutreffen. Aber wie lange? So fragen die Leiter der Genossenschaften in erster Linie, denn sie erwähnen bei jeder Gelegenheit die guten Anstellungsverhältnisse für „ihr“ Personal. Aber gerade diese Frage beweist, daß nicht allein die Existenzbedingungen, die materiellen Verhältnisse, unter denen der Arbeiter lebt, ausschlaggebend sind.

In der Tat, andere Umstände spielen ebenfalls eine große Rolle. Einmal ist es der Charakter der Arbeit selbst, der großen Einfluß auf Arbeitslust und -intensität ausübt. Die fortschreitende Arbeitsteilung, die dem Arbeiter die Freude an einem Werk überhaupt vorenthält, weil er nur Teilfunktionen ausübt, macht die Arbeit oft geisttötend und läßt sie als Qual empfinden. Darüber ist schon so oft geschrieben worden, daß eine Wiederholung mit Beispielen überflüssig erscheint. Die gleichen Erfahrungen wie mit der maschinellen Teilarbeit sind mit der untergeordneten körperlichen Arbeit gemacht worden. Ein Sackträger wird an seiner Tätigkeit kaum eine besondere Freude empfinden, da Gemugtung über ein geschaffenes Werk wie beim Handwerker nicht entstehen kann. Aber auch im gewerblichen Betrieb, wo der Arbeiter unter Ausnutzung der technischen Entwicklung ein Werk schaffen kann, wird die Arbeitsfreude durch das Bewußtsein vergällt, daß der Ertrag zum größten Teil nicht dem Schöpfer gehört. Das sind alles Dinge, die zweifellos außerordentlich stark die Produktivität der menschlichen Arbeit herabmindern. Das hängt aber mit der technischen Entwicklung, in Verbindung mit der kapitalistischen Produktionsweise zusammen. Es ist darum utopisch, wenn gewisse wirtschaftliche Hinterwäldler die Konservierung der Betriebe mit rückständigen Arbeitsmethoden verlangen. Utopisch deshalb, weil sie der Konkurrenz fortgeschrittener Arbeitsmethoden unmöglich gewachsen sind. Jedenfalls hat die Arbeiterschaft keine Ursache, da mizutun, wie es hin und wieder noch vorkommt. Auch eine reaktionäre Gesetzgebung, die aus politischen Gründen den „handwerklichen Mittelstand“ erhalten will und ihn mit künstlichen Schranken (Zollschutz, Einfuhrbeschränkungen usw.) umgeben, kann diesen Prozeß nicht aufheben, wohl aber etwas verlangsamen, was zugegeben sei.

Im Interesse der Entwicklung der Produktion und ihrer Verbilligung müssen selbstverständlich derartige Bestrebungen von der

klassenbewußten Arbeiterschaft bekämpft werden, trotzdem der handwerklichen Warenherstellung der poetische Reiz nicht abgesprochen werden kann. Die Blütezeit der Zünfte mit ihren grandiosen Werken freier Arbeit, Denkmäler fast für alle Zeiten, beweist das. Diese Epoche ist unwiderruflich dahin. Der modernen Arbeit und ihren Methoden müssen neue Reize abgewonnen und direkt geschaffen werden, um die Freude des Arbeiters an seiner Tätigkeit und damit eine erhöhte Produktivität hervorzurufen. Diese Fähigkeiten besitzen die modernen Betriebsleitungen nicht. Wir nehmen dabei die Genossenschaften gar nicht aus, was ausdrücklich betont sei. Ihrer großen Weisheit letzter Schluß sind drei Dinge: die Erzwingung von Mehrleistungen durch eine vollständige Mechanisierung des Arbeitsprozesses (Taylor), die Antreibermethode durch Vorarbeiter und Werkmeister, was nur eine verschlechterte und demoralisierende Auflage des erstgenannten Systems bedeutet, und endlich die Akkordarbeit und ihre Abarten. Das eine Mal wirkt der Terror des Arbeitsprozesses oder vorgesehener Personen, das andere Mal die Gier, mehr zu verdienen. Daß das keine gesunden Triebkräfte sind, bedarf für den, der unter dem einen oder anderen System selbst arbeitete, kaum eines Beweises. Im einen Fall ist ständige Erbitterung des terrorisierten Arbeiters, im anderen der frühzeitige Verbrauch der Arbeitskraft die Folge oder beides zusammen. Daß derartige Methoden im kräftigsten Widerspruch mit der menschlichen Würde stehen, ist ohne weiteres klar.

Macht man solche Ausfahrungen, so lautet in der Regel die Antwort: Der Mensch braucht auch in der sozialistischen Gesellschaft einen besonderen Antrieb, um das aus sich zu geben, was die Gesellschaft von ihm verlangen darf und muß. Das mag schon sein, aber weder das eine noch das andere der genannten modernen „Antriebsmittel“ scheint uns einer sozialistischen Wirtschaft würdig. Sie wird sich nach anderen umsehen müssen. Auch auf diesem Gebiete kann nur organisch etwas Brauchbares werden. Es ist unsere Aufgabe, nämlich die der Sozialisten, mindestens Vorarbeit zu leisten. Haben wir unsere Verpflichtungen in dieser Richtung erfüllt? Das muß glatt **verneint** werden. In den Gewerkschaften sehen wir allzu sehr nur die Waffen, um die Lohn- und Arbeitsbedingungen zu verbessern. Um die kulturelle Erziehung des arbeitenden Volkes sich zu kümmern, fehlt meist die Zeit. Das ist nicht die Schuld dieser Organisationen, sondern Erbteil des Kampfes zweier Klassen. Ständig haben sie sich gegen die Verschlechterungen der ökonomischen Lage ihrer Mitglieder zu wehren. Sind sie nicht wachsam und kampfbereit, holt das Unternehmertum zum Schläge aus. Das muß mit der Zeit die Entwicklung etwas einseitig beeinflussen und eine Auffassung schaffen, die mit Arbeitsfreudigkeit nichts mehr zu tun hat. Ähnlich liegen die Dinge im politischen Kampfe. Wohl besteht das Ziel in

der Erringung des Sozialismus, über dessen Wesen sich aber nur wenige den Kopf zerbrechen. Auch die Partei wird von der kleinen Arbeit des Tages so in Anspruch genommen, daß für die Ausweitung des Horizontes der Erkenntnis nur wenig Zeit übrig bleibt, abgesehen davon, daß nur Erfahrungen vorwärts und aufwärts treiben. Die kulturelle Erziehung des arbeitenden Volkes ist eine gewaltige Aufgabe, die aber nur in Verbindung mit einer Aenderung der Daseinsbedingungen gelöst werden kann. Insofern stimmen wir zu, daß nur „bessere“ Menschen als wir Träger einer wirklich sozialistischen Gesellschaft sein können.

Unsinnig ist es aber, wenn man eine Aenderung aus sich heraus gerade auf diesem Gebiete erwartet. Der Mensch ist ein Produkt von Vererbung, Traditionen und der Verhältnisse, unter denen er aufwächst und lebt. Darum muß der Versuch gewagt werden, Bedingungen zu schaffen, die kommende Generationen zu „besseren“ Menschen machen, in der Zwischenzeit aber die Arbeitsfreude heben und damit die Arbeit produktiver gestalten. Man wird uns einwenden: Das geschieht bereits mit den verschiedensten Mitteln. Bereits ist auch ein Erfolg ganz offensichtlich, denn das kulturelle Niveau des arbeitenden Volkes hat sich gewaltig gehoben. Alles das soll gar nicht bestritten werden. Aber es ist nur ein Teil der Lösung des Problems. Der volle Erfolg kann nur durch eine kühne Aenderung der Gedanken über die Betriebsorganisation erreicht werden. Die moderne Betriebsorganisation ist zweifellos autokratisch. Nicht die freiwillige Ein- und Unterordnung ist das Gegebene, sondern meistens die Unterordnung aus Zwang. Man betrachte das hierarchische Gebäude eines modernen Betriebes, vom letzten Hilfsarbeiter oder Lehrling bis hinauf zum ersten Direktor. Das Prinzip der absoluten Unterordnung unter bestimmte Befehle ist herrschend. Der Arbeiter und Angestellte hat Befehle auszuführen, ohne zu erleben, ob sie richtig sind oder nicht. Das geht ihn gar nichts an. Jede Gedankenarbeit darüber ist verpönt und wird als nutzlos betrachtet. Das läßt in ihnen eine gewisse Würstigkeit entstehen, ohne besonderes Interesse wird die Arbeit verrichtet. Oft verhindert nur die Furcht vor materiellen Folgen verstärkte Ausflüsse dieser Gefühle.

Dieses Arbeitsverhältnis ist für die kapitalistische Produktionsweise typisch. Hier muß eingesezt werden. Natürlich wird nur die Ueberwindung des Kapitalismus selbst den endgültigen Erfolg bringen. Grundsätzlich sind in den Genossenschaften, an deren Spitze oft Sozialdemokraten stehen, gleiche Verhältnisse. Selbst in den Betrieben der Arbeiterschaft ist es nicht anders. Man kann sich auch ideologisch von den kapitalistischen Methoden nicht loslösen. Die Schwierigkeiten, die zu überwinden sind, ertönen die Lust, derartige Dinge näher zu erörtern. Da und dort mag eine Milderung der geschilderten Zustände durch

ein vermeintliches Mitspracherecht des Personals eingetreten sein. Darauf wird denn auch bis zur Ueberdrüssigkeit verwiesen. Dieses Mitspracherecht konzentriert sich in der Hauptsache auf die Gestaltung der Arbeitsverhältnisse und Erörterung untergeordneter Betriebsfragen. Es ist aber gerade für die wichtigsten Dinge: Produktions- und Distributionsprozeß, ausgeschaltet. Man hat eine heillose Angst vor der Betriebsdemokratie und quält oder sonnt sich in der Autokratie. Aber gerade da liegt nach unserer Ueberzeugung des Rätsels Lösung. Warum hat der Rätegedanke seinerzeit so gezündet? Das kommt nicht von ungefähr. Ganz instinktiv fühlte der Arbeiter, daß dadurch seine Stellung im Produktionsprozeß eine andere werde. Wir sind nicht für die bolschewistische Lösung eingetreten, die Uebernahme der Betriebe durch die Arbeiter und Verdrängung der technischen und kaufmännischen Leiter forderte. Aber eine Demokratisierung des Produktionsprozesses und des Arbeitsverhältnisses ist absolut notwendig.

Gewiß wird das nicht mit einem Schlage zu erreichen sein. Bevor wir ernsthaft an die Arbeit gehen, müssen sich die Sozialisten vom überlieferten System und seiner Methoden loslösen. Wir sind überzeugt, daß selbst das harter Arbeit bedarf, weil die meisten der Auffassung sind, die sich im Grunde mit der eines Fabrikdirektors deckt. Wie wir uns die Demokratisierung des Produktionsprozesses und des Arbeitsverhältnisses vorstellen, soll im zweiten Abschnitt näher ausgeführt werden. Das ist nötig, weil wir das als Forderungen und Inhalt des täglichen Kampfes der nächsten Jahre ansehen.

---