

**Zeitschrift:** Rote Revue : sozialistische Monatsschrift  
**Herausgeber:** Sozialdemokratische Partei der Schweiz  
**Band:** 30 (1951)  
**Heft:** 9

**Artikel:** Soziologie für die Industrie  
**Autor:** Grünbeck, Georg  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-336611>

#### **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:** 14.01.2026

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

# *Soziologie für die Industrie*

Wie kommt es, daß ein Mann, der ganz offen und entschieden erklärt: «Ich hasse die Arbeit, und ich freue mich auf die Altersrente, denn dann werde ich endlich faulenzen können» – wie kommt es, daß solch ein Mann täglich nach der Arbeit und jeden Samstag und Sonntag im Schweiße seines Angesichts in seinem Schrebergarten sich abplagt? Wie kommt es, daß Arbeiter oft trotz hohen Löhnen unzufrieden sind? Wie kommt es, daß durchaus wohlwollende Maßnahmen einer Betriebsleitung von den Arbeitern oft auf das schärfste abgelehnt werden?

Industriepsychologie, jener Zweig der Soziologie, der sich mit der Lösung solcher und ähnlicher Fragen beschäftigt, ist eine noch verhältnismäßig junge Wissenschaft, und die brennenden Probleme der menschlichen Beziehungen in Werkstatt und Fabrik, die Fragen des Gefühls- und Gedankenlebens des arbeitenden Menschen überhaupt, sind vielfach weniger bekannt und geklärt als manche Probleme der Atomforschung.

In einer großen Londoner Wäscherei gab es zwischen Betriebsleitung und Arbeiterschaft ununterbrochen Reibungen und Konflikte. Wie in allen Wäschereien, ging auch hier der Arbeitsprozeß in gewissen Phasen vor sich: zuerst kam das Sortieren der Schmutzwäsche, dann das Waschen und Bügeln, schließlich das Sortieren, Verpacken und Versenden der reinen Wäsche.

Die Betriebsleitung sah sich jede Woche gezwungen, Arbeiterinnen aus der einen in die andere Abteilung zu versetzen, da es natürlich unzweckmäßig und kostspielig war, hier Arbeitskräfte müßig zu lassen, wenn sie dort fehlten. Solche zeitweiligen Versetzungen waren besonders dann unvermeidlich, wenn Arbeiterinnen krank und dadurch gewisse Abteilungen zu «schwach besetzt» waren. Was immer aber die Ursache solcher Versetzungen sein möchte – die Arbeiterinnen erhoben stets Einwände und fügten sich den Aufträgen der Betriebsleitung nur äußerst unwillig. Die Reibungen wurden schließlich so arg, daß die Leitung sich genötigt sah, einen Fachmann für Betriebsorganisation zu Rate zu ziehen. Und der fand sehr bald heraus, daß die Arbeiterinnen vor allem aus zwei Gründen gegen die Versetzungen waren: Erstens gingen sie ungern von ihren engeren Arbeitskolleginnen weg – zu einer Gruppe von andern Arbeitern –, weil ihnen dadurch das Gefühl, irgendwohin zu gehören, verlorenging. Zweitens hatten sie das Gefühl, die Versetzung sei ein Werturteil. Sie glaubten, nur die weniger tüchtigen und daher leichter entbehrlichen Arbeiterinnen würden versetzt.

Der Industieberater schlug die Bildung eines «Stoßtrupps» vor, dessen Mitglieder mit allen Arbeiten im Betrieb vertraut waren und der daher überall eingesetzt werden konnte. Dies erwies sich tatsächlich als die Lösung des Problems, weil es nun zu einer Auszeichnung wurde, der neuen Gemeinschaft besonders erfahrener Arbeiterinnen anzugehören. Die Unruhe im Betrieb ist beseitigt, die Leistung ist gestiegen.

Der menschliche Faktor in der Industrie wird sehr oft falsch eingeschätzt, weil man – bewußt oder unbewußt – von der Annahme ausgeht, der Mensch ließe sich allein oder in erster Linie von seinem Verstand leiten. Der Durchschnittsmensch ist jedoch weit mehr Gefühls- als Verstandesmensch. Darum ist es zum Beispiel auch durchaus falsch, zu glauben, für Arbeiter sei die Höhe des Lohnes allein entscheidend.

150 Fabrikarbeiter und 100 Angestellte wurden vor kurzem in England befragt, nach welchen Gesichtspunkten sie sich einen Arbeitsplatz wählen würden. Sie sollten zwölf solcher Punkte nach der ihnen zugemessenen Wichtigkeit einreihen. Beide Gruppen stellten Sicherheit und die Möglichkeit des Aufstiegs, des Lernens und des Vorbringen eigener Ideen der guten Bezahlung voran, die von den Arbeitern an sechster, von den Angestellten an siebenter Stelle genannt wurde. Es ist natürlich durchaus möglich, einen Arbeiter oder einen Angestellten durch hohe Bezahlung zur Durchführung einer ihm unangenehmen Arbeit zu bewegen. Jedoch schafft man durch ein solches Vorgehen eine höchst unstabile Situation, weil ein starkes Motiv durch ein anderes starkes Motiv auszugleichen versucht wird. Wird dann das mühsam hergestellte Gleichgewicht nur im geringsten gestört, kann es zur Explosion kommen.

Aber es sind nicht bloß die Arbeiter, die zum Gegenstand der industriellen Psychologie gemacht werden sollen; das zeigt folgendes Beispiel: Die englische Regierung ließ durch einen Psychologen die Zustände in einer Fabrik untersuchen, deren Leistung zu wünschen übrig ließ. Der Betriebsleiter war darüber nicht sehr erfreut. Er empfing den Regierungsfachmann mit den Worten: «Ich brauche nicht erst einen Psychologen, um mir zu erklären, warum die Menschen arbeiten. Es gibt dafür nur zwei Motive: Gier und Furcht!» – «Hm», meinte der Psychologe ganz freundlich, «und wie ist das bei Ihnen?» Der Direktor ärgerte sich über diese Frage nicht wenig, hatte er doch angenommen, daß für ihn Motive höherer Ordnung ausschlaggebend seien. Der Vorfall zeigt jedoch, daß auch die Mentalität der leitenden Funktionäre in der Industrie noch einer Klärung bedarf.

Beim modernen Arbeiter spielt unter anderm auch die Freizeit eine überaus wichtige Rolle. In einer Metallwarenfabrik im Norden Englands stellten die Arbeiterinnen einer gewissen Abteilung täglich je 60 Dutzend eines bestimmten Bestandteils her. Das war die Durchschnittsleistung, und noch keine von ihnen hatte jemals mehr als 80 Dutzend erzeugt. Als den Arbeiterinnen gesagt wurde, jede von ihnen könne heimgehen, sobald sie 100 Dutzend erreicht hätte, wurden die meisten von ihnen interesseranterweise schon um 14 Uhr mit dem Arbeitspensum fertig.

Alle diese Beispiele – und ich könnte beliebig viele andere anführen – zeigen, wie notwendig es ist, die Probleme der menschlichen Beziehungen, und ganz besonders der Beziehungen zwischen Betriebsleitung und Belegschaft, genauer zu studieren. Vielleicht wird die Erweiterung unseres Wissens auf diesem Gebiet noch dazu führen, daß in absehbarer Zeit zum Generaldirektor eines Großunternehmens weder ein Kaufmann noch ein Techniker, sondern ein Soziologe bestellt wird.

Georg Grünbeck (London).

## Hinweise auf Zeitschriften

### Um Jugoslawien

Außenpolitische Verhältnisse und Probleme des Sozialismus halten die Diskussion über Jugoslawien in Fluß. Zwei widersprüchsvolle Beiträge von Kennern und Besuchern des Landes machen die Streitfragen, um die es geht, deutlich. Wir wollen diese beiden Artikel objektiv zusammenfassen.

K. Zilliacus hat seit drei Jahren die Verhältnisse in Jugoslawien an Ort und Stelle studiert und ist eben von einem längeren Aufenthalt in der südslawischen Bundesrepublik zurückgekehrt. Man kennt seine Sympathie für die Person und das Werk Titos – sie haben eine liberale Zeitschrift wie «*The Fornightly*» (1916) nicht abgehalten, auch diesem Outsider des englischen politischen Lebens das Wort zu erteilen; wie überhaupt Gedanken- und Pressefreiheit, verglichen mit dem Kontinent, auf den britischen Inseln immer wieder imponierend wirken.

Drei Jahre nach dem Bruch mit Rußland zeigt, nach Zilliacus, ein kommunistischer Staat, daß er sich von revolutionärer Diktatur zu *demokratischem Sozialismus* entwickeln kann. Die Schulung der Führer dieses Landes in den Doktrinen des «Marxismus-Leninismus» macht sie zu gefährlichen theoretischen Gegnern der vom Kreml ausgegebenen Lehren. Auch nach dem Bruch mit dem Kominform fuhr Jugoslawien fort, die Wirtschaft des Landes nach «marxistisch-leninistischen» Grundsätzen aufzubauen. Überrascht stellten die Führer des Landes nach Ausbruch des Konfliktes fest, daß sie im Westen Verständnis, ökonomische Unterstützung, Anleihen, militärischen Beistand im Fall einer bolschewistischen Aggression finden konnten. Jugoslawien wünscht keine Konflikte mit den Kominformstaaten und will «leben und leben lassen». Die Wirtschaft leidet unter dem unerwarteten Boykott der früheren Bundesgenossen, an der Überspannung des Fünf-Jahr-Planes, am Mangel von Kapital und geschulten Kräften, an