

Zeitschrift: Rote Revue : sozialistische Monatsschrift
Herausgeber: Sozialdemokratische Partei der Schweiz
Band: 41 (1962)
Heft: 6

Artikel: Arbeitsgemeinschaft einst und jetzt, im Westen und Osten
Autor: Kägi, Paul
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-337353>

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: 12.01.2026

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

DR. PAUL KÄGI

Arbeitsgemeinschaft einst und jetzt, im Westen und Osten

So könnte man den Inhalt eines amerikanischen Werkes umschreiben, das vor etwa einem Jahr in deutscher Ausgabe unter folgendem Titel herausgekommen ist:

Reinhard Bendix, Herrschaft und Industriearbeit

Untersuchungen über Liberalismus und Autokratie in der Geschichte der Industrialisierung. Europäische Verlagsanstalt, Frankfurt am Main (616 S.)

In allen Zeiten der modernen kapitalistischen Wirtschaft haben sich die Fabrikherren oder Betriebsdirektoren oder Wirtschaftsführer oder Manager von Großunternehmungen Gedanken gemacht, nicht nur über Markt, Kosten, Ertrag und technische Erneuerungen, sondern auch über ihre eigene Stellung im Wirtschaftsprozeß und über die Rolle der Arbeitnehmer, deren körperliche und geistige Arbeitskraft nötig war, wenn aus Kapitaleinsatz und technischer Planung ein wirtschaftliches Ergebnis erzielt werden sollte. *Unternehmerideologie* nennt der amerikanische Verfasser diese Gedanken der Arbeitgeber für die ältere Zeit, *Managementideologie* für die letzten Jahrzehnte.

Es handelt sich also nicht darum, das Arbeitsverhältnis überhaupt oder das sich wandelnde Zusammenwirken von Kapital und Arbeit zu beschreiben, auch nicht um die Darstellung dessen, was der Arbeitnehmer im Betrieb erlebt und was er sich ausdenkt, wenn er seine Lage zu verbessern wünscht. Der Verfasser will weder eine Geschichte der Betriebsformen noch eine Geschichte der Gewerkschaftsbewegung schreiben. Er beschränkt seine Beobachtung auf die Seite der Arbeitgeber und beschreibt, wie sich in ihren Köpfen das Arbeitsverhältnis spiegelt. Er identifiziert sich jedoch durchaus nicht mit ihnen, sondern steht als kritischer Beobachter neben dem ganzen Vorgang. Diese *Spiegelung* meint er, wenn er von *Ideologien* spricht. Dieses Wort enthält aber bei ihm nicht wie seinerzeit bei Marx die Nebenbedeutung, daß der Spiegel verbogen, das Bild also entstellt sein müsse. Er

meint auch nicht, daß die Meinungen der Arbeitgeber eine gleichgültige Nebenerscheinung der Wirtschaft seien; er betrachtet sie vielmehr in ihrer Rückwirkung auf den industriellen Betrieb.

Hätte Bendix eine ganze *Geschichte der Unternehmerideologie* schreiben wollen, so hätte er sich in ein vielbändiges Werk oder in summarische Übersichten verloren. Er legt aber Wert darauf, daß der Leser wenigstens an Beispielen einen direkten Einblick in die Gedankengänge der Unternehmer gewinne, und zwar möchte er uns diesen Einblick für verschiedene Zeiten und Wirtschaftsformen vermitteln. Diese Aufgabe löst er so, daß er aus jener Geschichte vier charakteristische Ausschnitte wählt und jeden für sich darstellt, ohne Rücksicht darauf, ob die Ereignisse miteinander übereinstimmen oder irgendeiner gesellschaftlichen Theorie entsprechen werden.

Englische Unternehmer um 1800

Zuerst zeigt uns Bendix, wie sich die Unternehmer in der Frühzeit der Industrialisierung in England die industrielle Wirtschaft, ihre eigene Rolle und die Aufgabe der Arbeitnehmer vorstellten. Nachdem die ersten Industriellen noch in einem patriarchalischen Verhältnis zu ihren Arbeitern gestanden hatten — etwa wie ein Handwerksmeister, der seinem Gesellen zwar befiehlt, aber sich für sie verantwortlich fühlt —, kam in der Blütezeit liberaler Theorien eine Unternehmerschicht empor, die nach Bendix unbarmherzig war in der Ausbeutung der Männer, Frauen und Kinder. Aber Bendix fügt berichtigend bei: «Ausbeutung war damals einfach eine anerkannte Lebenstatsache.»

Gegen Ende des achtzehnten Jahrhunderts machten zwei sonderbare Grundsätze bei den Unternehmern Schule: *Das Volk sei für sich selbst verantwortlich*, und die höheren Klassen hätten weder für die Beschaffung von Arbeit noch für die Unterstützung des Volkes eine Verantwortung. Die Armut wurde demnach aus einem bedauernswerten Übel zu einer indirekt nützlichen Einrichtung. Wieso? «Der Hunger stellt nicht bloß einen ruhigen, friedlichen und unablässigen Druck dar, sondern er ist für Fleiß und Arbeitssamkeit der natürliche Antrieb; er ist es, der die mächtigsten Anstrengungen zu bewirken vermag», schrieb ein Geistlicher, sicher im Einvernehmen mit den Fabrikanten. Solche Äußerungen finden sich bis tief ins neunzehnte Jahrhundert hinein — bis schließlich ein schreibender Fabrikant den gelerten Arbeitern den guten Rat gab, sich von Gewerkschaften fernzuhalten und ganz einfach selber Kapitalisten zu werden.

Russische Unternehmer der Zarenzeit

Nach Darstellung der besonderen Bedingungen, denen die Entwicklung der Industrie in Rußland unterlag, beschreibt Bendix die «*Ideologie der Her-*

ren», betont aber, daß gegen Ende des achtzehnten Jahrhunderts verschiedene Unternehmergruppen nebeneinander bestanden. Es gab Staatsunternehmungen, die teils durch Staatsbeamte geleitet, teils an Privatunternehmer verpachtet waren. Andere industrielle Betriebe befanden sich auf den Gütern des Adels. Weitere Industrie- und Handelsunternehmungen waren Eigentum von Privaten. Die Arbeiter waren teils frei, teils leibeigen wie die Bauern der Adelsgüter.

Bendix sagt: «Die Eigentümer oder deren Vertreter, welche diese Unternehmen leiteten, übten ihre Gewalt über die Leibeigenen und die freien Arbeiter der Werke in der Überzeugung aus, daß von den Arbeitnehmern nichts als schlechter Wille und Faulheit erwartet werden könne. Arbeit, so glaubten sie, ist das Resultat von Furcht, und Strafen mußten daher grausam und häufig sein, denn ohne solche Strafen würde der Anreiz zur Arbeit fortfallen.» — Im einzelnen gab es natürlich sowohl anständige als tyrannische Arbeitgeber.

Zu Illustration der bei den Herren im achtzehnten Jahrhundert vorherrschenden Denkweise erklärt Bendix: «Arbeitgeber, Beamte und Großgrundbesitzer waren sich einig in der These: Man muß den Geist der Arbeiter brechen; man muß sie demütigen.» Als Besonderheit russischer Verhältnisse betont er, daß Arbeitnehmer und Arbeitgeber gleicherweise daran glaubten, daß der Zar persönlich über ihre Rechte und Pflichten wache und bestimme.

Als seit der Mitte des neunzehnten Jahrhunderts die russische Industrie gewaltsam zunahm und infolge der Aufhebung der Leibeigenschaft auch die Rekrutierung der Arbeiterschaft neue Formen annahm, hielt die Regierung die neuen Probleme lang von sich weg. Sie war überzeugt, die russischen Arbeiter seien eigentlich Bauern, die immer wieder auf ihr Dorf zurückkehrten und daher nicht in Gefahr seien, sich wie die westlichen Arbeiter gegen die Wirtschaftsordnung aufzulehnen. Erst durch Unruhen ließ sich die Regierung zu einigermaßen wirksamen Eingriffen in die absolute Gewalt der Fabrikherren bewegen. Die Arbeitgeber selbst fühlten sich noch im Besitz einer ähnlichen Machtstellung wie die Grundbesitzer und leiteten zum Beispiel ihre Arbeiter auf die einfache Weise zum Sparen an, daß sie ihnen den Lohn erst dann auszahlten, wenn sie sich überzeugt hatten, daß sie ihn wirklich nötig hatten.

Amerikanische Managerideologie

Das dritte Stück aus der Geschichte der Arbeitgebermentalität führt uns in die Wirtschaft der *Vereinigten Staaten*, und zwar in die Zeit etwa seit 1880. Für diesen Abschnitt steht dem Verfasser ein besonders reiches Material an zeitgenössischen Abhandlungen, Zeitschriften, Fabrikordnungen zur Verfügung, aus denen ersichtlich ist, wie sehr sich die Anschauungen der

führenden Arbeitgeber und dazu die der Wirtschaftswissenschaftler gewandelt haben.

Aus dem raschen Aufschwung der Wirtschaft entstand der *Glaube an die unbegrenzten Möglichkeiten*, die *Verherrlichung von Erfolg und Reichtum*, die Verehrung des erfolgreichen Geschäftsmanns. Neben solchen, durch ihre Begabung erfolgreichen Unternehmern sah man die leider unbegabten Arbeitnehmer, die weder den Mut noch den Willen hatten, Verantwortung auf sich zu nehmen, und die auch gar nicht andere Menschen lenken könnten. «Sie sind geboren, Lohnempfänger zu sein», schrieb einer um 1900. Daß so viele fähige Menschen nicht zu Erfolg kamen, schrieb man in sehr einfacher Psychologie ihrem mangelhaften Willen zu. Ganz poetisch schrieb eine Schriftstellerin, das Geld durchfließe die Welt wie das Blut den menschlichen Körper; es sei so frei wie die Luft; *jedermann könne zu viel Geld kommen*, wenn er sich von Furcht befreie und eine Gesinnung des Reichtums ausbilde. Solche Sprüche zeugen keineswegs von wirtschaftlicher Einsicht und nützten den Erfolglosen natürlich nichts.

Daß die von ihrer Vorzüglichkeit überzeugten Arbeitgeber von der Meinung der Arbeitnehmer nichts hielten und die Gewerkschaften sehr ungern sahen, versteht sich von selbst. Ein Arbeitgeberverband der Metallbranche erklärte in einer Grundsatzzerklärung mit scheinheiliger Berufung auf die eigene Verantwortung: «Da wir, als Unternehmer, für die Arbeit, die unsere Arbeitnehmer ausführen, die Verantwortung tragen, muß es in unserem freien Belieben stehen, die Leute zu bestimmen, die unseres Erachtens die ihnen zugewiesenen Arbeiten durchzuführen imstande sind, und es muß ausschließlich in unserer Hand liegen, die näheren Arbeitsbedingungen zu bestimmen, unter denen die Arbeit ausgeführt werden soll.»

Dann folgte eine Periode mit dem Schlagwort der *wissenschaftlichen Betriebsführung nach Taylor*. Dieser wollte durch genaueste Untersuchung des Arbeitsvorgangs die rationellste Arbeitsweise herausfinden, glaubte aber damit auch dem Arbeiter zu der seiner Begabung angemessenen Beschäftigung und zu einem gewissen Aufstieg zu verhelfen. Er glaubte erst noch, auf diese Weise den Zwiespalt zwischen Betriebsführung und Arbeiterschaft beseitigen zu können, da beide Parteien auf ihre Rechnung kämen.

Nach dem Ersten Weltkrieg wurde die Psychologie des menschlichen Verhaltens zu Hilfe genommen und eine eigentliche *Berufsprychologie* mit ihren Testmethoden ausgebildet. Um 1930 entdeckte man sogar, daß der Arbeiter ein menschliches Wesen sei, das man als «Mitarbeiter» anerkennen müsse.

Bendix läßt sich durch alle diese Theorien und Modeströmungen nicht darüber hinwegtäuschen, daß dahinter der Hauptzweck, die Erhöhung der Leistung und die Bekämpfung der Gewerkschaften, unverändert blieb. Er befaßt sich dann ausführlich mit den *Untersuchungen von Elton Mayo*, der

eine neue Einschätzung des Arbeitnehmers anregte. Nun entdeckte man sogar (was man längst hätte wissen können), daß der Arbeiter nicht nur als einzelner, nach mehr Lohn strebender Mensch betrachtet werden dürfe, sondern in natürlicher Solidarität mit seinem Arbeitskollegen handle. Mayo vertrat gegenüber den Industrieführern die Auffassung, der einzelne Arbeitnehmer sollte bei der Arbeit auch spüren, daß es sich um eine gesellschaftlich notwendige Arbeit handle, und die Manager sollten solche Betriebsverhältnisse schaffen, daß die Arbeitnehmer ihr menschliches Verlangen nach Zusammenarbeit erfüllt sähen.

Wirtschaftsführung in Ostdeutschland

Als Gegenstück zu der modernen amerikanischen Wirtschaft betrachtet Bendix noch die ostdeutsche Wirtschaft, zugleich als Beispiel eines Wirtschaftssystems im sowjetrussischen Machtbereich. Das benützte Material reicht bis 1954. Das hochinteressante Kapitel kann daher zwar nicht als Schilderung des heutigen Zustandes gelten, aber in seiner Geschlossenheit und gerade im Gegensatz zu den andern Epochen ist es lehrreich.

Als Hauptmerkmal der ostdeutschen Wirtschaftsführung erscheint die *doppelte Kontrolle von oben*. Nach Bendix besteht ein Hauptwerkzeug kommunistischer Herrschaft darin, «daß man gleichzeitig das System der Staats- und das der Parteikontrolle von oben einsetzt, wobei das System der Partei die sicher erklecklichen Einnahmen aus seinen drei Verwaltungsratsmandaten kontrolliert organisatorisch außerhalb der Staatshierarchie aufgebaut ist und ideologisch als der ‚Wille des Volkes‘ von unten her dargestellt wird».

Unablässiger Druck ist nach Bendix in der Ostzone Herrschaftsgrundsatz. Und zwar liegt der Druck nicht nur auf den Arbeitern, sondern die doppelte Kontrolle spielt so raffiniert, daß die Betriebsführer selbst sowie die Kontrollorgane jede Stufe ständig unter Druck stehen und gar nicht reibungslos zusammenarbeiten können. «Parteifunktionäre sollen nicht in die Arbeitsvorgänge der Ministerialbeamten, der Manager und Gewerkschaftsfunktionäre eingreifen, aber sie werden angewiesen, ihnen bei der Arbeit zu ‚helfen‘. Gewerkschaften sollen sich nicht in Angelegenheiten des Management einmischen, aber sie sollen es nicht dulden, daß die Manager die Normen erhöhen, ohne sich mit ihnen vorher zu besprechen», und so fort. So schwebt jeder untergeordnete Funktionär stets in Ungewißheit darüber, ob er «geholfen» oder «sich eingemischt» hat. Und da die Wirtschaftspolitik der Parteileitung von Zeit zu Zeit wechselt, macht sie am Tage nach dem erfolgten Kurswechsel die der Partei untergeordneten Organisationen dafür verantwortlich, daß sie nicht schon gestern der neuen politischen Generallinie gemäß gehandelt haben.

Schlußbemerkung

Diese Übersicht vermag den Reichtum des in diesem Werk ausgebreiteten Tatsachenmaterials nur anzudeuten und kann die Lektüre keineswegsersetzen. Das Ganze ist ein Ausschnitt aus einer *Soziologie des Arbeitsverhältnisses*. Aber diese Art Soziologie ist frei von irgendeinem Dogma, frei auch von unabänderlichen Entwicklungsgesetzen oder andern Lehrmeinungen. Sie bewegt sich bescheiden auf der Ebene der einfachen geschichtlichen Beschreibung. Dafür ist das ein sicherer Boden.

Dazu spürt man durch das ganze Werk einen Menschen, der mit den kritischen Augen eines Sozialisten auf die wirtschaftlichen Tatsachen schaut.

OTTO BÖNI

Friedrich Dürrenmatt: Versuch einer Interpretation

«Ueber Dramen, über Kunst zu reden, ist ein viel uto-pischeres Unternehmen, als jene glauben, die es meistens tun.»

«Auch schleichen sich Mißverständnisse ein, indem man verzweifelt im Hühnerstall meiner Dramen nach dem Ei der Erklärung sucht, das zu legen ich beharrlich mich weigere.»

Dürrenmatt in «Theaterprobleme»

Mit Friedrich Dürrenmatt besitzt die Schweiz sicher einen der begabtesten Dramatiker der Gegenwart, und sein Werk gibt denn auch immer wieder zu Auseinandersetzungen Anlaß. Ich möchte nun versuchen, sowohl seine theoretischen Aussagen wie seine Komödien von einem sozialistischen Standpunkt aus zu analysieren. Im Vordergrund dieser Untersuchung sollen nicht in erster Linie ästhetische Probleme stehen, sondern vor allem die Aussagekraft, der Inhalt seiner Dramatik.

Was will uns nun Friedrich Dürrenmatt sagen?

Um diese Frage beantworten zu können, müssen wir versuchen, einige seiner wichtigsten Stücke zu analysieren. Dürrenmatt ist uns dabei insofern behilflich, als von ihm — allerdings sehr verstreut — einige theoretische Deutungsversuche seines Werkes existieren. In der Hauptsache halten wir uns an seine Schrift «Theaterprobleme». Wir werden also danach trachten, auf Grund der Dürrenmattschen Theorie dessen Praxis zu deuten.