

**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur  
**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte  
**Band:** 31 (1951-1952)  
**Heft:** 10

**Artikel:** Menschliche Beziehungen in der amerikanischen Industrie  
**Autor:** Keller, Adolf  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-159995>

#### 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:** 09.01.2026

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

# MENSCHLICHE BEZIEHUNGEN IN DER AMERIKANISCHEN INDUSTRIE

von ADOLF KELLER

Die späte Erkenntnis, daß der menschliche Faktor in der Industrie nicht zu übersehen ist, wirkt heute in der amerikanischen Wirtschaft wie eine neue Entdeckung. Wer in den letzten dreißig bis vierzig Jahren mit der amerikanischen Industrie in Berührung kam, muß heute sehen, wie in der wirtschaftlichen Gesinnung, in der wissenschaftlichen Erforschung des Arbeitsprozesses und in der ethischen Stellung zum menschlichen Problem sich starke Wandlungen nicht nur ankündigen, sondern realisieren. Früher hing das Schreckwort: «*You are fired!*» drohend über jedem Arbeiter, so lange er nicht organisiert war. Dieses Wort genügte, um ihn von heute auf morgen zu entlassen und brotlos zu machen. Die Arbeit war eine Ware, die der Geschäftsherr kaufte. Der Arbeiter war ein Händler mit seiner Arbeitskraft, die er verkaufte. Unternehmer und Arbeiter standen sich oft feindselig und kampfbereit gegenüber.

Wo blieb *der Mensch*? Heute wendet sich die Zeit. Eine neue Entdeckung des Menschen in der Masse beginnt auf vielen Gebieten. Der Entseelung durch die Maschine wirkt heute die Beseelung durch die menschliche Gemeinschaft und Verantwortung entgegen. Wer in den letzten Jahrzehnten überall den Menschen suchte, in den Fabriken, in der Universität, auf den zahllosen Kongressen, in der Literatur, der erlebt heute, trotz aller Konflikte, eine neue Art von *Menschwerdung*. Sie ist überall im Tun, wo die Verantwortung, der Wert des Dienstes, der Wille zur Gemeinschaft, die Sorge um den Menschen in die bloß sachliche, technische, kommerzielle und wissenschaftliche Betrachtungsweise eindringen.

Der Verfasser hatte reichlich Gelegenheit, diese Wandlungen in Amerika selbst mitzuerleben. Als Leiter des Internationalen Sozialwissenschaftlichen Instituts, einer Gründung der ersten ökumenischen Konferenz in Stockholm im Jahre 1925, besuchte er unzählige große Fabrikanlagen in Europa und Amerika, um die soziale Lage, die Fürsorge für die Arbeiterschaft, die Wertung der Arbeit, die herrschende Ideologie der Arbeit auf Seiten der Unternehmer und der Arbeiter, die Philosophie und Motivation der sozialen Kämpfe zu studieren. Das gehörte zu «*Life and Work*». Die Welt schien einer Auflösung der menschlichen Gesellschaft zuzutreiben. In Amerika hatte der Verfasser auch Gelegenheit, einen Einblick zu tun in große Wirtschaftsverbände und ihre Behandlung des amerikanischen sozialen

und wirtschaftlichen Problems. Ein solches Interesse an der sozialen Frage wurde nicht überall gerne gesehen.

Ein erbitterter sozialer Kampf beherrschte damals die Lage und lärmst heute noch in den Parteien hüben und drüben. Der Verfasser nahm auch teil an jenen ersten sozialen Versuchen der Kirchen, das *soziale Gewissen* zu wecken und die sozialen Forderungen zu formulieren, die den Menschen im Arbeiter schützen sollen. So entstanden das *Soziale Credo* des Amerikanischen Kirchenbundes, die ersten Research-Arbeiten der jungen ökumenischen Bewegung von «*Life and Work*», die Aufstellung von Grundnormen und Forderungen, die dem sozialen Frieden und der gesamten Gemeinschaft dienen sollten und die die Existenz und die Würde des Menschen im Arbeiter schützen wollten.

Während die *sozialen Enzykliken der Päpste*, vor allem «*Rerum Novarum*» und «*Quadragesimo Anno*», eine Soziallehre der katholischen Kirche aufstellten, geschah Ähnliches auf ökumenischer Seite, wo die Soziale Kommission, die große soziale Konferenz COPEC in England, die sozialwissenschaftliche Forschungsabteilung und die Konferenz des Ökumenischen Rates in Oxford (1937) ein soziales Programm vom christlichen Gewissen her aufstellten. Kann die Welt daran genesen?

### *Die Motivation einer sozialen Reform*

Die stärkste Motivationskraft ging zunächst, auf dem Kontinent, von der marxistischen Ideologie aus, welche die europäische Arbeiterschaft ergriff, während die britische und die amerikanische sich weniger von einer Ideologie als vom Gewissen und von praktischen Bedürfnissen her aufrufen ließen. In Amerika wurde das Soziale Credo der Kirchen von 1908 zuerst von der Unternehmerschaft scharf bekämpft. Aber es wirkte unwiderstehlich auf eine Pioniergruppe von einsichtigen Unternehmern wie Filene, Carnegie, Thomas J. Watson, um nur einige zu nennen. Auch John D. Rockefeller jun., ein überzeugter Baptist, schrieb schon 1922 ein Buch über «*Personal Relations in Industry*» und legte ein eigentliches soziales Bekenntnis ab.

In den letzten Jahren tauchte aber ein neues Motiv für einen Wandel der Wirtschaftsgesinnung in Amerika auf: *social research*, die moderne soziologische Forschung. Research heißt zunächst einfach Forschung. Aber dieses amerikanische Research hat doch eigentümliche Züge. Es sucht nicht nur die Meinung der Fachgruppen und Gelehrten zu erforschen und zu vergleichen, sondern an die Sache selbst möglichst nahe heranzukommen und das Objekt solange zu

bedrängen und zu befragen, bis es antwortet. Das geschieht meist in einem «team». Diese Arbeitsgemeinschaft bedeutet eine *Sozialisierung der Forschung*, die in kleineren und größeren Arbeitsgruppen durchgeführt wird. Dazu braucht es große Versuchsreihen und unendliche Experimente, die auch beträchtliches Material und große Mittel erfordern. Heute besitzt Amerika ein weitverzweigtes, großes *social research* an besonderen Instituten, wie z. B. in Yale am *Institute for Human Relations*, an ähnlichen Instituten an den Universitäten Harvard und Chicago, im *Research Centre* des *Massachusetts Institute of Technologie*, im *Carnegie Institute* in Pittsburgh und in einer Reihe von sozialpsychologischen Arbeitsgruppen. Sie alle suchen ein tieferes Verständnis für den *Menschen im Arbeiter* und wecken soziale und ethische Motive im Arbeitgeber. Ähnliches geschieht im «*Tavistock Institute for Human Relations*» (London) und in der «*Society for Applied Anthropology*». Die amerikanische Industrie hat selbst solche Forschungen angestellt, z. B. die «*Western Electric*», und, in England, die «*Glacier Metall Company*». Es gibt bereits große Bibliographien über diese Forschung, vor allem im Internationalen Arbeitsamt in Genf.

Es wird nicht nur gefragt: Was ist der Mensch?, um dann eine hohe metaphysische Antwort zu geben, sondern viel bescheidener: Wie verhält sich der Mensch? Wie wirken verschiedene Menschengruppen aufeinander? Wie wandelt sich die menschliche Beziehung um in der Familie, in der Gruppe, in der kirchlichen Gemeinschaft? Die UNESCO hat z. B. eine äußerst wichtige Untersuchung ange stellt über die Psychologie der «group tensions», die zu ergründen sucht, aus welchen psychologischen und anthropologischen Tiefen jene Motive heraufsteigen, die den «*combative instinct*» stimulieren, den aggressiven Trieb, der zum Kampf, zum Haß, zum Kriege führen kann in der Industrie wie in der Politik und sogar in der Religion.

Man unterscheidet zwischen *primary research* und *secondary research*. Auch dieses letztere kann wertvoll sein, aber es befragt weniger die Tatsachen selbst, als eine möglichst große Zahl von Sachverständigen und vergleicht ihre Urteile. Das *primary research* befragt die Tatsachen selbst. Die Naturwissenschaft erlebt dabei allerdings, daß die Objekte anders antworten, je nachdem sie befragt werden.

Die Tatsachen selbst scheinen eine innere soziale Logik und Forderung zu enthalten, die es herauszuschälen gilt, um die günstigste Verhaltensweise im sozialen Ringen der Gruppen kennen zu lernen. Research allein tut es freilich nicht. Überall, wo man sich mit diesen Forschungen beschäftigt, braucht es Einsatz, guten Willen, jenen Glauben an den Menschen und an den Frieden, ein praktisches soziales Verhalten und eine Opferbereitschaft, wie es z. B. auch in

der «Moralischen Aufrüstung» und in vielen heutigen sozialen Arbeitsgemeinschaften in Amerika und in Europa eindringlich gefordert wird. Die besondere amerikanische Willigkeit, den Mitmenschen anzuerkennen und ihm positiv gegenüberzustehen, welche die amerikanische Psychologie auszeichnet, fördert diese «*human relations*» unmittelbar, währenddem in der Schweiz jene fatale Tendenz der Herabsetzung und Verminderung des Andern als introvertierte Ablehnungs- oder Schutzfunktion leider immer noch ganz abgeschliffen ist. Was aber vor allem unentbehrlich ist, ist die Einsicht, daß «Wachsenlassen» von unten herauf und innerhalb organischer Gruppen besser und wirksamer ist als das «Organisieren» von oben her. Gerade Elton Mayo und andere Research-Forscher haben gewarnt vor jenen Organisationskünsten, die zum so oft getadelten «Regime der Manager» verführen und damit das Wachstum durch Machtbildung hemmen und so die Kritik des Geistes an der Organisation herausfordern.

Jedenfalls muß das Motiv zu aller wirksamen Sozialreform aus dem Menschen selbst stammen, aus einem neuen Menschenbilde, einer neuen Wertung des Menschen.

### *Der Mensch in der Fabrik*

Die Fabrik hat einen neuen Typus Mensch entwickelt, worauf auch Ernst Jünger hingewiesen hat: den Arbeiter, der heute für die Gesellschaft, vor allem in USA, ein sozialpsychologisches und ethisches Zentralproblem geworden ist, als neue Form des «American way of life». Der Arbeiter sucht sowohl dem amerikanischen Taylorismus wie dem russischen Stachanow-Zwang zu entgehen und als freier, aber verantwortlicher und selbstbewußter Mensch in seiner demokratischen Arbeitsgemeinschaft zu wirken. Es ist eine *Demokratisierung* der *Wirtschaft*, auch wenn sie sich nicht wie in England als «*Nationalisierung* der Industrie» kundgibt.

Die große Frage, die bei dieser Neu-Entdeckung gestellt werden muß, ist: Bestehen noch genug Vertrauensmöglichkeiten zwischen den kämpfenden Gruppen, um gegenseitig zu einer neuen menschlichen Einstellung zu kommen, zu einer gemeinsamen «Rückkehr zum Menschen»? Das Mißtrauen und die Furcht sind heute geradezu seelische Großmächte. Das alte Patriarchatsverhältnis des Unternehmers zum Arbeiter, der Herr-im-Hause-Standpunkt ist heute gefühlsmäßig zwar längst erschüttert. Weniger die revolutionisierende Reaktion des Arbeiters, jener irrationale Widerstandskomplex, dem im heutigen Klassenkampf auf die frühere Weise nicht mehr beizukommen ist. Die neue Gesinnung ist trotzdem überall

im Wachsen. Sie wird sichtbar als dreifache Wandlung. Erstens, der Arbeiter wird nicht mehr einfach als Massenerscheinung betrachtet, nicht als Einzeller, unabhängig vom wirtschaftlichen Zusammenhang und seiner Lebensgruppe. Er wird mehr und mehr als gleichberechtigtes Glied einer umfassenden Arbeits- und Schicksalsgemeinschaft anerkannt, gerade in der Fabrik.

Das zweite ist die Erkenntnis, daß die Reaktion des Arbeiters und oft auch des Unternehmers auf den Arbeitsprozeß ein komplexes Problem ist, ein irrationales Phänomen mit vielen Verzweigungen, das nicht einfach zu rationalisieren ist. Der Arbeiter reagiert anders als Einzeller oder als Glied einer Gruppe. Seine Vorstellungen sind noch von affektiven Komplexen bestimmt, vom Mißtrauen, von Haß- und Machtkomplexen her, die kein objektives Verhältnis entstehen lassen. Ein Blick auf die «schöne» Literatur der letzten Generation zeigt dies auf jeder Seite. Die heutige Arbeitswissenschaft hat aber erkannt, daß jeder Industriebetrieb ein besonderer Organismus ist, der viel komplizierter und angepaßter ist als irgendwelche Ideologie oder Organisationskunst oder Sozialpolitik oder eine zentralisierte Verwaltungsweisheit sich vorstellen können. Soziologisch ist und bleibt die zusammen lebende und arbeitende Gruppe, die eigentlich lebendige Arbeitszelle, lange bevor eine «Manager»-Hierarchie, eine Massenpropaganda oder eine Betriebszentralisation etwas ausrichten können.

Drittens: Die innere «Kultur einer Fabrik», die Elliott Jaques in seinem Buche über «*The changing culture of a factory*» darstellt, ist heute erst im Anfangsprozeß der Bewußtwerdung. Die heutige *Tiefenpsychologie* wird bereits verwendet im soziologischen Research, um das Typische in der Psychologie der besonderen menschlichen Beziehungen in der Fabrik aufzuhellen. Sie gewinnt aus den neuen Begriffen der Übertragung, der Kompensation, des Komplexes, des Schattens, der Sublimierung und überhaupt einer unbewußten Motivation im Verhältnis von Mensch zu Mensch wertvollste psychologische Erkenntnisse, die auch für die menschlichen Beziehungen innerhalb einer Fabrik und zwischen Arbeitern und Unternehmern bedeutsam werden.

Einer solchen Betrachtung bedürfen auch die sozialpolitischen Anstrengungen, den Arbeitsprozeß zu vermenschlichen, wie z. B. die «Wagner Act», die ganze Sozialpolitik des «New Deal» und des «Fair Deal», die «Taft-Hartley-Act» und die massenhaften Unterhandlungen zwischen den Arbeitsministerien und den Vertretern der großen Arbeiterbünde in der «American Federation of Labour» und im «Congress of Industrial Organisation». In der Durchdringung aller dieser praktischen Bestrebungen durch das heutige sozialpsychologische Research leisten die Arbeiten von Röthlisberger und Dixon,

die Erörterung des Hawthorne-Experimentes, von Elton Mayo, von Warner and Lunt in England oder die Untersuchungen des «*Tavistock Institute of Human Relations*» hervorragende Dienste.

Der Raum fehlt hier, um im einzelnen diesen psychologischen Wandlungen nachzugehen und sie zu beschreiben. Man scheint in diesen technischen Erörterungen über Personalvertretung, Mitbestimmungsrecht, Bildung von Werkgemeinschaften, Forderungen des Arbeitsschutzes, «Management», die Messung der Leistung, die Einwirkung der Umgebung, im «*Counseling*», in der sozialpsychologischen Unterscheidung zwischen der «acquisitive and functional society» (Tawney) sich zu verlieren in technische, theoretische und organisatorische Einzelheiten eines industriellen Betriebes. Aber man steckt hier bereits tief in einer neuen Anthropologie, in einer Verarbeitung neuer psychologischer und soziologischer Erkenntnisse und in der Gewinnung einer neuen ethischen Wirtschaftsgesinnung.

Das ist der anthropologische Unterbau, der erst errichtet werden muß, wenn die Zusammenarbeit nicht nur ein leeres Postulat bleiben soll. Hier liegt für eine Elite jene große Aufgabe vor, die man die Wiederherstellung des Vertrauens nennen könnte.

### *Vergleich und Ausblick*

Trotzdem Amerika die Experimente macht für die übrige Welt, darf man nicht glauben, daß nicht auch in andern Ländern solche Pionierarbeit geleistet werde. Wir haben bereits hingewiesen auf die britischen Anstrengungen, die sich im Tavistock-Institute of Human Relations konzentrieren. Der deutsche Wirtschaftsprozeß vor dem Kriege hat bereits auch die Psychologie in den Dienst der Arbeitererziehung zu stellen gesucht durch Anwendung der Experimentalpsychologie von Hugo Münsterberg in Harvard und der Forschungen von Poppelreuter, die namentlich im Ruhrgebiet (in Gelsenkirchen z. B.) bereits weithin zur Anwendung kamen. Heute beginnt auch die deutsche tastende Industrie die Kenntnis des arbeitenden Menschen und der lebendigen Gruppe, deren Glied er ist, fruchtbar zu machen auf Grund der Untersuchungen von Eugen Rosenstock, Ernst Michels, Wilhelm Röpke, G. Wiering und H. Kost. Solche Research-Arbeit beginnt heute sogar als eine neue Arbeitsgemeinschaft zwischen den Universitäten von Chicago und Frankfurt, gefördert von der Rockefeller-Foundation, dem amerikanischen State Department und der Kulturarbeit des HICOG (High Commissioner) in Deutschland.

Man darf auch die Schweiz nicht vergessen, obschon gerade hier der Herr-im-Hause-Standpunkt lange genug unerbittlich vertreten

wurde. Aber seitdem haben einsichtige Wirtschaftsführer wie Dr. Hans Sulzer, Max Huber, Hans Schindler, Brown-Boveri, Speiser, Stoll, Dübi, Jenny, Dubois, Dubreuil u. a. längst den Herrenstandpunkt der früheren Wirtschaftsgesinnung aufgegeben oder bekämpft, ohne deshalb einem reinen Patriarchalismus oder dem Geiste einer kollektiven Caritas zu verfallen. Ich glaube nicht, daß unsere Betriebe zu klein sind, um diese Bestrebungen wie in Amerika und England zu ergänzen durch eigentliche sozialpsychologische Forschung, die das Denken und die seelische Reaktion des Arbeiters zunächst mit psychologischem Verständnis und gutem Willen feststellen, die Gruppendynamik auch psychologisch durchleuchten, um allmählich eine neue anthropologische Grundlage zu gewinnen für die Ermöglichung einer neuen Zusammenarbeit in der Wirtschaft, auch in der Schweiz selbst.

Es ist zwar bereits vieles geschehen, nicht nur durch allgemeine Aufklärung, für welche massenhaftes Material im Internationalen Arbeitsamt in Genf vorliegt. Der Verlag «Mensch und Arbeit» wirkt namentlich für die Popularisierung neuer amerikanischer Einsichten, die Alphons Hättenschwiler in gedrängten Veröffentlichungen uns näher bringt.

Daß auf diesem Gebiet auch praktisch bereits vieles errungen wurde, zeigt z. B. auch der Rückblick von a. Minister Dr. Hans Sulzer auf die hundertjährige Existenz der Sulzer-Unternehmungen. Das Werden einer neuen Wirtschaftsgesinnung spricht z. B. aus den beachtenswerten Sätzen: «Ich glaube, daß hier der Beweis geliefert wurde dafür, daß es noch menschliche Verbundenheiten gibt, welche die Grenzen der Sprache, der Rassen und der Politik siegreich überwinden». Dr. Sulzer weist darauf hin, daß in aller Stille der Geist des guten Willens, der Zusammengehörigkeit, des Aufeinanderangewiesenseins, des Respekts vor der geistigen wie der Handarbeit wegleitend sind. Der *Weg zum Menschen* hat sich auch hier als ein neuer Weg zur Gemeinschaft und zum Arbeitsfrieden erwiesen.

Auf diesem Wege rückt man dem Problem des Klassenkampfes, der Streike, der wirtschaftlichen Sicherung, der Einschränkung des Profitmotivs, vielleicht noch stärker auf den Leib als durch knifflige gesetzliche Bestimmungen und durch komplizierte Schiedsgerichtsverfahren.

Wenn ein Schlagwort der letzten Generation war: Wissen ist Macht — so darf man dieses Wissen ruhig ausdehnen auch auf die tiefere seelische Kenntnis des Menschen, die Macht des sozialen Gewissens und den Willen zur Gemeinschaft. Sie sind die wahre Macht der Zukunft des Menschen.