

**Zeitschrift:** Gewerkschaftliche Rundschau : Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes  
**Herausgeber:** Schweizerischer Gewerkschaftsbund  
**Band:** 49 (1957)  
**Heft:** 11

**Artikel:** Vom Taylorsystem zur Automation  
**Autor:** Schaerf, Jacques  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-353816>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 03.02.2025

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

## Vom Taylorsystem zur Automation

Georges Friedmann ist unzweifelhaft der bedeutendste zurzeit lebende französische Theoretiker, der sich mit den allgemeinen Fragen der Arbeitssoziologie beschäftigt. In der ersten Periode seines Wirkens stand er, wie seine Bücher «Vom heiligen Rußland zur Sowjetunion», «Die Krise des Fortschritts», «Probleme des Maschinismus» u. a. bezeugen, den Kommunisten nahe. Er hat seither über die Kritik des sowjetischen Staatssozialismus den Weg zu einem demokratischen und kommunitären Sozialismus gefunden. Friedmann ist heute dafür eines der Hauptziele der kommunistischen Parteikritik, wie die Studentagung der französischen kommunistischen Intellektuellen etwa vom Frühjahr 1953 bewies, auf der Henri Lefebvre – der einzige französische kommunistische Soziologe, der im wissenschaftlichen Leben des Landes Beachtung findet und der in der letzten Zeit ebenfalls zu den «Ketzer» gehört – erklärte, daß Friedmann von einem Unverständnis des Marxismus in seinen Erstlingswerken zu einer Fälschung und Mystifikation desselben in seinen letzten Werken überging. Lefebvre wies auf die Wesensverwandschaft mit Jaroschenko hin, der erstmals von Stalin wegen seiner «ketzerhaften» Ansichten über die Beteiligung des Arbeiters am Wirtschaftsprozeß verurteilt und letztthin wegen des gleichen Deliktes von den Nachfolgern des verstorbenen Diktators gerügt wurde.

Friedmanns letztes Werk «Travail en miettes», erschienen im Pariser Verlag Gallimard, das den Untertitel «Spezialisierung und Freizeit» trägt, ist der Versuch, eine Analyse des Unwesens der bis ins Extrem gehenden «Zerstückelung» des Arbeitsprozesses zu geben, sowie eine Lösung dieser gefährlichen und kritischen Situation aufzuzeigen. Das heißt mit anderen Worten: die Einstellung der Arbeiter gegenüber der klassischen Arbeit «am Stück» herauszustellen und die besonderen Züge in der Entwicklung der Arbeitsteilung nach dem Taylorsystem. Die Hauptthese Friedmanns kann in folgendem Grundsatz zusammengefaßt werden: die allgemeine Tendenz, durch die Fließbandarbeit Einsparung an Zeit und Löhnen zu erzielen, die Ausbreitung und Perfektion des Taylorsystem in der Industrie und ihre direkten Konsequenzen, der Niedergang der Arbeitsqualifizierung, wirken sich keinesfalls so aus, wie die Apologeten dieses Systems es erwarteten. Die Entfremdung des Arbeiters, seine Entpersonalisierung durch die Serienproduktion schafft einen Zustand der Unzufriedenheit und der Hoffnungslosigkeit, der sich weitgehend auf die Produktion auswirkt. Der für die Aufgabe der Fließbandarbeit angelernte Arbeiter hat das Bewußtsein, niemals eine Aufgabe vollenden zu können, da sich seine Tätigkeit darin erschöpft, regelmäßig die gleichen, eng begrenzten Handgriffe zu tun, das heißt nie sagen zu können, irgendeine Sache gut

gemacht zu haben. Wohl gibt es Momente der kollektiven Befriedigung, doch sind dies seltene Fälle. Der einzelne Arbeiter hat den Eindruck, daß er nicht Teilhaber, sondern nur Werkzeug des Arbeitsprozesses ist.

Die Synthese der verschiedenen Materialien über die Auswirkungen der Betriebsrationalisierung im Sinne der Zerbröckelung des Arbeitsprozesses führt Georges Friedmann zum Schluß, daß eine Rückkehr zur Vermenschlichung der Arbeit, die die Werktechnik aus der Sackgasse, in der sie sich heute befindet, erlöst, unbedingt notwendig ist. Die Lösung ist nach ihm eine Verbindung der Planung mit den fundamentalen Notwendigkeiten der Persönlichkeit, indem man methodisch die Arbeit vom Niveau des Kollektivs aus vom Betrieb bis zur Equipe organisiert. Dies indem man innerhalb des Kollektivs ein Maximum an Elastizität für jedes der Mitglieder beibehält und Aufgaben zuteilt, die den Fähigkeiten, Neigungen und Wünschen nach Bindung entsprechen. Friedmann berichtet in diesem Zusammenhang von Experimenten, die nach dem Kriege in zahlreichen amerikanischen Betrieben unternommen wurden. Hier sah man die Gefahren, die in der zunehmenden Zerstückelung des Arbeitsprozesses nicht nur psychologisch, sondern auch ökonomisch auftauchten, wie etwa, wenn eine Herrenweste in der Produktion 65 Arbeitsgänge bis zur Vollendung durchlaufen muß. Die Experimente der Ersetzung der Fließbandarbeit durch die Gruppenarbeit, wo die Equipe an der Gesamtfertigung beteiligt ist, haben gezeigt, daß sowohl in der Frage der Quantität als auch der Qualität die Resultate außerordentlich zufriedenstellend waren, da hier eine Repersonalisierung der Arbeit erfolgte. Friedmann stellt fest, daß so, wie die Arbeit heute vor sich geht, mit einer weitgehenden Aufteilung der einzelnen Arbeitsgänge, der Werkträger am Fließband sowohl geistig als auch körperlich Schaden leidet. Dies wirke sich wiederum auf die Produktivität und Qualität aus. Die bereits erwähnten Versuche in den USA, statt dieser extremen Arbeitsteilung einen neuen Zusammenhang der Arbeit zu schaffen, indem man einer Arbeitsgruppe eine sinnzusammenhängende Arbeit gibt, so daß diese zuletzt ein Endprodukt sieht, die Arbeiter also ihre Fertigkeiten wieder voll ausnutzen können, hatten keinen Produktionsrückgang im Vergleich zum Fließbandsystem zu verzeichnen, da es keinen Leerlauf gibt und der Werkträger wieder persönliche Beziehungen zu seiner Arbeit fand. Diese wurde intensiver, mit größerer Freude und innerer Befriedigung ausgeführt. Ähnliche Versuche wurden in England und Frankreich unternommen, so etwa in einem Pariser Betrieb des Apparatebaus. Hier war die Fertigung bisher in 13 verschiedene Operationen aufgeteilt. Sie wurde neu gruppiert, zunächst in sieben, dann in vier Operationen. Die Arbeiter erhielten dazu eine theoretische und praktische Ausbildung an den arbeitsfreien Samstagmittagen während der Dauer von



sechs Wochen. Mehr als die Hälfte der Arbeiter konnten in eine höhere Qualifikationsgruppe aufrücken – was einen höheren Lohn bedeutet –, und die Resultate der Produktion waren günstiger als beim Taylorsystem.

Friedmann stellt in diesem Zusammenhang die Frage nach der Zukunft der Automation. Wird diese die Fließbandarbeit ablösen? Seine Antwort ist reserviert. Er zitiert eine Untersuchung aus den USA, nachdem in diesem höchstindustrialisierten Land die Industriebranchen, die reif zur Automation sind, lediglich 8 Prozent der werktätigen Bevölkerung der USA umfassen, dieser Prozentsatz also allein die Möglichkeit haben wird, in absehbarer Zeit dank der neuen technischen Entwicklungsmöglichkeiten eine neue Lösung der Frage der Entpersonalisierung der Arbeit zu finden. Für die restlichen Werktätigen wird in absehbarer Zeit keine Lösung zu finden sein. Für Friedmann gibt es jedoch Teillösungen im Rahmen des bestehenden Systems durch rationelle Ausübung der Freizeit, etwa durch handwerkliche Arbeit im Heim, wo der Arbeiter seine Fähigkeiten voll entfalten kann, wozu am Arbeitsplatz keine Möglichkeit besteht, das heißt also, damit er sein Gleichgewicht, das gestört ist, zurückgewinnt. Die Bedeutung dieser Frage wird besonders deutlich, wenn man beachtet, daß die handwerkliche Freizeitbeschäftigung in den USA – einem Lande, in dem die Fließbandarbeit bis zum Extrem vorangetrieben ist – in den letzten zehn Jahren eine außerordentliche Ausweitung fand!

Friedmann ist entschiedener Anhänger der Beteiligung der Arbeiter an der Mitbestimmung im Betrieb. Er bedauert die geringe Wirksamkeit der französischen Betriebsausschüsse, die nicht zuletzt auf das geringe Interesse der Arbeitermassen daran zu erklären ist. Seine Einstellung zum Kapitalismus ist negativ:

... Von allen Seiten verabschiedet sich die Technik vom Menschen, sie läßt ihm keinen Spielraum, die Auswirkungen der bisherigen Entwicklung auf die geistigen Gewohnheiten sind negativ... Der traditionelle Kapitalismus übt von diesem Standpunkt einen ständigen schädigenden Einfluß auf die Lohnempfänger im Rahmen des Betriebes aus, indem er zwischen diesen und dem Betrieb eine psychologisch unüberbrückbare Distanz schafft, ihre tiefen Notwendigkeiten an der Beteiligung ständig bremst und sie daran hindert, voll ihre moralischen und beruflichen Kräfte in der Berufsarbeit einzusetzen... Dies ist eines der grundsätzlichen Laster des bestehenden Wirtschaftssystems, die es unbedingt erfordern, dieses Regime zu überholen durch die Aktion der Arbeitermassen, damit sie den geistigen Forderungen des Menschen entsprechen in einer Zivilisation, die vollauf den technischen Fortschritt ausschöpft.

Georges Friedmann wendet sich in gleicher Zeit auch gegen den «Staatssozialismus». Er gesteht den kommunistischen Diktaturen zu, daß sie dem Einzelnen Erziehungserleichterungen und Aufstiegsmöglichkeiten geben, aber die Tendenzen der Beteiligung der

**Arbeiter an der Produktion entmutigen durch die Ueberbetonung der Zentralisation, das Ueberhandnehmen der Bürokratie, durch die von einer Managerschicht geschaffenen Hürden, die ihm aufgezwungenen Komiteebeschlüsse usw.:**

In Betrieb und Verwaltung dieser Wirtschaftsordnung sind die Grenzen der Freiheit, die der Persönlichkeit gesteckt sind, völlig eingeengt. Auch in diesem Regime ist, um eine radikale Aenderung durchzuführen, eine Autonomie im Rahmen der Planung notwendig. Auf allen Stufen des Produktionsprozesses müssen Arbeitsgruppen entstehen, deren Mitglieder frei ihre Aufgaben verteilen, indem ihre Vorschläge in Betracht gezogen werden und es möglich ist, daß sie nach ihrem beruflichen Talent und Potential eingesetzt werden.

Vorschläge, die sich in einer Diktatur wie der kommunistischen kaum verwirklichen lassen, da diese die Grundfesten der Wirtschaftsordnung selbst erschüttern müßten. In diesem Zusammenhang ist es von Interesse, daß Friedmann nach einem Besuch Jugoslawiens erklärte, daß auch die Verwirklichung all dieser Bedingungen sich als nicht ausreichend erweisen kann, wenn den Arbeitern das Bewußtsein fehlt, daß der Betrieb, in dem sie tätig sind, ihr Kollektiveigentum ist, solange die Lebensbedingungen unbefriedigend sind.

Friedmann spricht sich für ein kommunitäres sozialistisches Wirtschaftssystem aus, in dem dezentralisierte Institutionen vorherrschen, die voll bei der Anwendung der modernen Technik mit den Forderungen der Persönlichkeit harmonieren. Friedmann weist auf begrenzte, aber sehr erfolgreiche Experimente der französischen « Communautés de travail » hin, deren Vitalität von der gelungenen individuellen Einordnung und den Möglichkeiten der individualistischen Einteilung der Gesamtarbeit zeugt.

Der Autor behandelt in seinem interessanten Werk schließlich die Probleme, die sich für die Arbeiterschaft bei einer weiteren Ausbreitung der Automation stellen, wobei er, im Gegensatz zu den Voraussagen der Techniker, nicht glaubt, daß in der nächsten Zukunft dieselbe tatsächlich eine so große Bedeutung erreichen wird. Nach ihm wird die Automation eine radikale Aenderung des kapitalistischen Systems mit sich bringen. Allein eine straffe Planung wird die Stellung neuer, gewaltiger Sozialprobleme verhindern können:

Das Schul- und Hochschulwesen wird große Umwälzungen erfahren müssen, um den Werktätigen die notwendigen technischen Kenntnisse zu vermitteln, die diese für ihre neuen Funktionen benötigen.

Schließlich wird es nach der Meinung des Autors unumgänglich sein, daß bei den durch die Massenproduktion entstehenden Pro-



fiten eine weite Verteilung vor allem an die Werktätigen erfolgt, um diesen die Möglichkeit zu geben, die nun plötzlich in gewaltigen Serien fabrizierten Güter zu erwerben. Ohne eine Verteilung der Profite müssen sich Absatzstockungen ergeben, die soziale Explosionen hervorrufen würden.

Friedmanns «*Travail en miettes*» ist eine wertvolle Etude, die aus dem System der Vergangenheit und Gegenwart der Arbeitsteilung neue Wege aufzeigt zu einer Lösung des menschlichen Problems der Arbeit und die die Zusammenhänge herausstellt, die sich ergeben aus der Ergänzung der Arbeit durch eine ausreichende und wohlausgenutzte Freizeit zur Wiedergewinnung des Gleichgewichts – wobei letztere keinesfalls staatlicher «Regelung» oder Aehnlichem unterworfen werden darf –, Probleme, die im beginnenden Zeitalter der Automation ständig an Interesse gewinnen.

*Dr. Jacques Schaerf, Paris.*

## Kumpel — einmal anders

Gleich hinter den ersten Häusern des Dorfes gibt es einen freien, mit Gladiolen bepflanzten Platz und in seiner Mitte einen Gedenkstein. «1914–1918» steht darauf und: «Den Kindern von La Motte-d'Aveillans, die in dem großen Krieg gestorben sind, damit er der letzte sei.»

Gegenüber ragen die Berge des Vercors. Kinder von La Motte-d'Aveillans starben, und es war nicht der letzte Krieg. Die ihren waren später im berühmten Maquis von Vercors, der am besten organisierten Widerstandsgruppe Frankreichs. Und viele sind für immer dort geblieben.

Wir wollen nicht an den Krieg denken. Nicht an den letzten und nicht an den allerletzten. Auch an den nicht, an den ein anderes Denkmal am Ufer des Sees von Laffrey erinnert. Da wuchtet, grün patiniert, hoch zu Roß, Napoleon. Denn hier, an dieser Stelle, war es, wo er am 7. März 1815 auf das Bataillon des Kommandanten Delessart stieß. Der Weg von Elba nach Paris – damals hieß er noch nicht «Route Napoléon» – war weniger breit und noch nicht «makadamisiert» (geteert) – schien abgeschnitten. Was dann kam, steht in allen Geschichtsbüchern. Der kleine große Korse tritt den «Feinden» entgegen, öffnet seinen grauen Rock und ruft: «Soldaten, ich bin euer Kaiser! Wenn einer unter euch ist, der seinen General töten will – hier bin ich!»

Keiner wollte. Es war eine erbauliche Szene – für Geschichtsbücher; die hundert Tage folgten, Waterloo und das unvermeidliche Ende. Wie viele Menschen wären damals nicht gestorben, wenn ein einziger Soldat geschossen hätte!