

**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur  
**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte  
**Band:** 27 (1947-1948)  
**Heft:** 11

**Artikel:** "Menschwerdung" des Arbeiters?  
**Autor:** Diethelm, Walter  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-159570>

### **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:** 15.03.2025

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

von dieser doch nicht allzuviel erwarten. Man muß sich immer wieder vor Augen halten, daß es um ein Zusammenwirken auf einem beschränkten, wirtschaftlichen, mit gegensätzlichen Interessen durchsetzten Gebiete geht; daß von einer solchen bedingten und begrenzten Gemeinschaft bis zu einer das gesamte Zusammenleben umfassenden ein gewaltiger Schritt ist, für den der tägliche Erwerbskampf nicht die beste Ausgangslage bildet.

## «MENSCHWERDUNG» DES ARBEITERS?

VON WALTER DIETHELM

Mit diesem Slogan wurde unserer an Schlagworten so überreich bedachten Zeit ein neuer Begriff beschert. Dabei wurde er bezeichnenderweise nicht etwa von einem Arbeiter geprägt, sondern von einem Intellektuellen. Wer die Forderung nach «Menschwerdung» stellt, müßte eigentlich zuerst klar definieren, was er unter «Mensch sein» versteht, und dann ebenso klar sagen, in welcher Hinsicht die Lebensbedingungen derjenigen sozialen Schicht, für die er eintritt, von diesem Idealzustand abweichen. Unter Berücksichtigung der Gegebenheiten, daß der Mensch (und demnach auch sein Werk) unvollkommen ist und daß er dazu verdammt ist, «sein Brot im Schweiß seines Angesichts zu essen», können wir vielleicht die Anforderungen, die wir an ein als menschenwürdig zu bezeichnendes Dasein stellen dürfen, wie folgt umschreiben, ohne Anspruch auf Ausschöpfung des Themas zu erheben: ein Leben unter einer Gemeinschaftsform, welche die Würde des Menschen achtet, die Gleichheit aller vor dem Gesetze gewährleistet, die bestmögliche geistige und körperliche Entwicklung ermöglicht und die jedem Arbeitswilligen eine seinen Fähigkeiten und Anlagen entsprechende Arbeitsgelegenheit bietet, und zwar zu Bedingungen, die eine gerechte, d. h. den Leistungen und der Verantwortung entsprechende Entlohnung gewähren.

Treffen diese Voraussetzungen auf den schweizerischen Arbeiter zu, oder, wenn nicht, inwiefern weichen seine Lebensbedingungen von einem Zustand, der als «Mensch sein» bezeichnet werden kann, ab? Sicher ist doch, daß die Würde des Menschen beim Arbeiter heute genau so respektiert wird, wie die einer andern sozialen Schicht. Be-

dauerliche Ausnahmen bilden jedenfalls nicht die Regel. Der Arbeiter wird auch vor dem Gesetze selbstverständlich gleich gehalten, wie jeder andere Bürger. Die durchaus berechtigte Forderung, daß jeder Arbeitswillige die Möglichkeit haben solle, einen seinen Fähigkeiten und Anlagen entsprechenden Beruf auszuüben und darin — bei genügendem Einsatz — vorwärts zu kommen, ist heute weitgehend erfüllt. Fälle, wo intelligente und fähige Kinder unbemittelter Eltern nicht die ihren Anlagen entsprechende Laufbahn einschlagen können, sollen von Eltern oder Lehrern den zuständigen Stellen gemeldet werden und es sollen überdies einsatzfreudige Politiker orientiert werden, damit sie sich bei den maßgebenden Behörden für eine Behebung allfällig bestehender Unzulänglichkeiten einsetzen. — Die Entlohnung ist so, daß sie dem Arbeiter einen Lebensstandard ermöglicht, der zum mindesten den Vergleich mit jedem andern Land aushält. Daß diese Bedingungen nicht kampflos errungen wurden, kann und soll nicht bestritten werden; Kampf gehört bekanntlich zu den Lebens- elementen des Menschen.

Worin soll denn die «Menschwerdung» des Arbeiters bestehen? Wer sich bemüht, die vielen, leider oft mehr aus schöngeistigen Wortspielen als aus greifbaren (und vor allem: durchführbaren!) Vorschlägen bestehenden Abhandlungen systematisch zu sichten, kommt zum Schluß, daß es eigentlich um die Kardinalfrage geht, ob dem *Arbeiter* (vom Angestellten wird eigentümlicherweise selten gesprochen) *des Mittel- und Großbetriebes ein Mitbestimmungsrecht<sup>1)</sup> bei der Betriebsführung und — vor allem — bei der Verteilung des Ertrages eingeräumt werden solle*. Die Befürworter dieser Neuerung behaupten, der Arbeiter möchte am «Wagnis» und an der Verantwortung des Unternehmers teilhaben, er wolle «handelndes Subjekt» des Betriebes werden.

Oberflächlich betrachtet, handelt es sich bei diesem Postulat lediglich um eine gewisse Änderung der Organisationsform vornehmlich des als Aktiengesellschaft konstituierten Betriebes; *in Wirklichkeit rüttelt das Begehren am Grundsatz des Privateigentums und des darauf beruhenden freien Verfügungsrechtes des Eigentümers, also am Aufbau unserer sozialen und wirtschaftlichen Ordnung schlechthin*.

Wer versucht, sich die praktischen Konsequenzen klarzulegen, welche die Einräumung eines innerbetrieblichen Mitbestimmungsrechtes hätten, dem geht es ähnlich wie dem Manne, der aus der Grundmauer eines Gebäudes einen Quader herausbricht und der dann gewahr wird, wie nach und nach alles ins Rutschen kommt. Es nützt

---

<sup>1)</sup> Unter einem Mitbestimmungsrecht verstehe ich das Recht zur verbindlichen Mitentscheidung, im Gegensatz zur Mitsprachegelegenheit, die jeder vernünftige Vorgesetzte seinen Mitarbeitern, im Rahmen ihres Ressorts, freiwillig einräumt.

ihm in diesem Stadium nichts mehr, wenn er sich an den Kopf greift und zur Erkenntnis kommt: «Das hätte ich mir vorher überlegen sollen»!

Überlegen wir also, solange der Grundquader noch sitzt, und gehen wir dabei von der wirtschaftlichen Struktur unseres Landes aus, die kurzgefaßt wie folgt aussieht:

<i>Total der Beschäftigten:</i>	<i>rund 2 Mio.</i>
davon in Industrie und Handwerk (je rund 1/2)	„ 860 000
Handel, Banken, Versicherungen	„ 200 000
Gastgewerbe	„ 85 000
Verkehr	„ 77 000
Öffentl. Dienste, inkl. private Dienstleistungen	„ 150 000
Landwirtschaft, Bergbau	„ 420 000
Hauswirtschaft, Anstalten etc.	„ 175 000
<i>Zahl der Betriebe:</i> Industrie, Gewerbe, Handel, Banken, Gastgewerbe	„ 245 000
davon dem Fabrikgesetz unterstellte Betriebe	rund 10 000
von diesen mit über 100 Arbeitnehmern	nur „ 830
Landwirtschaftliche Betriebe	„ 220 000

Diese Zahlen zeigen klar, daß unsere Wirtschaft auf dem *Klein- und Mittelbetrieb* basiert, und zwar sowohl in Industrie, Gewerbe und Handel als auch in der Landwirtschaft.

Können wir uns ein Mitbestimmungsrecht des Arbeitnehmers im kleinen und mittleren Gewerbebetrieb, im Gastgewerbe, im Detailhandel oder gar in der Landwirtschaft vorstellen? Ich denke: Nein! Es ist doch ganz klar, daß nicht der Eine, der Unternehmer, das Risiko trägt, wenn der Andere, der Arbeitnehmer, ihm in seine Dispositionen hineinreden kann. Das hat mit Herr-im-Hause-Mentalität nichts zu tun; es ist einfach eine zwingende Folgerung logischen Denkens. Abgesehen davon, wäre es praktisch gar nicht möglich, eine für den Fall von Meinungsverschiedenheiten gangbare Lösung vorzusehen.

Ein Mitbestimmungsrecht in den öffentlichen Regiebetrieben? Nehmen wir den größten Regiebetrieb: die S.B.B. Dort sitzt allerdings der Gewerkschaftssekretär (also kein ausübender Arbeiter oder Angestellter) im Verwaltungsrat. Es wird jedoch niemand behaupten wollen, daß deshalb nur einer der rund 39 000 Arbeitnehmer den Eindruck habe, er sei an der Leitung des Unternehmens und also am «Wagnis» in vermehrtem Maße mitbeteiligt. Es bestehen — im Rahmen eines Reglementes — auch Personalausschüsse, die periodisch von berufener Seite über Fragen, die das Personal interessieren, orientiert werden und in denen auch Anregungen gemacht werden können, die zur Prüfung entgegengenommen werden; aber ein Mitbestimmungsrecht haben diese Ausschüsse nicht.

Sogar in den genossenschaftlich organisierten Unternehmungen, die ja politisch eher nach links orientiert sind und in denen das gewerkschaftliche Element eine große Rolle spielt, besteht, soweit ich orientiert bin, kein Mitbestimmungsrecht des Personals. Ein Arbeitnehmer kann wohl als Genossenschafter, also als Teilhaber in die Verwaltung gewählt werden, nicht aber in seiner Eigenschaft als Angestellter.

Auch die Verwaltungen des Bundes, der Kantone und der Gemeinden sind hierarchisch gegliedert, und die Dispositionsbefugnis richtet sich ausschließlich nach der Funktion des einzelnen Arbeitnehmers.

Bleiben die industriellen Mittel- und Großbetriebe, die Banken und Versicherungsgesellschaften, sowie andere ähnlich gelagerte Unternehmungen, die gewöhnlich als Aktiengesellschaften konstituiert sind. Wie könnte, *wenn man über die grundsätzlichen Einwände hinweggehen wollte*, hier ein Mitbestimmungsrecht des Personals statuiert werden, und wie würde es sich voraussichtlich auswirken? In erster Linie wäre zu entscheiden, ob dieses Recht gesetzlich — und damit zwingend — zu verankern wäre, und, wenn ja, auf welche Betriebe es anzuwenden sei. Schon in dieser Frage wären wohl die Meinungen sehr geteilt. Würde das Privileg auf die Arbeitnehmer der mittleren und größeren Betriebe, und innerhalb dieser auf die Aktiengesellschaften beschränkt, dann würden sich die Angestellten und Arbeiter der übrigen Unternehmungen mit Recht benachteiligt fühlen. Nehmen wir jedoch an, es werde eine befriedigende Lösung gefunden. Wie erfolgt nun die praktische Verwirklichung? In der Aktiengesellschaft kann ein Mitbestimmungsrecht nur durch Beteiligung im Verwaltungsrat ausgeübt werden. Den Angestellten und Arbeitern wäre demnach das Recht einzuräumen, Delegierte in den Verwaltungsrat zu wählen, die gleichberechtigt mit den übrigen Mitgliedern wären. In einem Betrieb gibt es nun aber verschiedene Arbeitnehmerkategorien, deren Interessen nicht unbedingt parallel laufen: leitende Angestellte, kaufmännisches und technisches Personal, gelernte und ungelernete Arbeiter, Männer und Frauen, um nur einige Beispiele zu nennen. Es wäre nicht leicht, die Vertretungsbefugnis gerecht und für alle Teile befriedigend zu lösen. Nun aber wieder eine Kardinalfrage: Wer soll im Verwaltungsrat die Mehrheit besitzen, das «Kapital» oder die «Arbeit»? Bei einer paritätischen Besetzung müsste dem Präsidenten der Stichentscheid eingeräumt werden. In diesem Falle müsste dieser nun doppelt wichtige Posten abwechselungsweise von einem Kapital- und von einem Arbeitnehmer-Vertreter besetzt werden. Dies könnte jedoch zu Schwankungen in der Geschäftspolitik führen, die dem Unternehmen nicht unbedingt förderlich wären! Wären jedoch die Arbeitnehmersvertreter in der

Minderheit, also mehr als Beobachter, dann kämen sie sich stets «vergewaltigt» vor, was zu einer latenten Unzufriedenheit führen würde. — Die Arbeitnehmervertreter wären naturgemäß an höheren Löhnen und weitgehenden Sozialleistungen interessiert, also an momentanen und greifbaren Vorteilen, während der «Kapitalist» neben einem befriedigenden Ertrag auf innere Festigung des Unternehmens bedacht sein muß. Ernste Meinungsverschiedenheiten könnten auch auftreten, wenn es darum ginge, ein Wagnis zu beschließen, weil gerade die Einstellung zu einer solchen Frage weitgehend eine Sache des geschäftlichen Spürsinnes und des persönlichen Temperamentes ist. Hier ginge die Tendenz des Arbeitnehmers mehr auf Sicherheit, während der Geschäftsmann etwas unternehmen will und muß; sonst wäre er ein Administrator und kein Unternehmer, und gerade die letzteren hat unsere Volkswirtschaft so dringend nötig!

Es bestände noch eine weitere Möglichkeit zu Konflikten. Der im Verwaltungsrat sitzende Arbeiter würde bald einsehen, daß er bei seinen Entscheidungen auf die Orientierung der Fachleute angewiesen ist, da er ja den Überblick über komplizierte technische und wirtschaftliche Probleme nicht hat, den die «Kapitalisten»-Verwaltungsratsmitglieder aus ihrer industriellen und geschäftlichen Tätigkeit heraus besitzen. Was tun? Liegt es nicht nahe, daß bei den Arbeitern der Wunsch entsteht, einen sachkundigen Vertrauensmann in der Verwaltung zu haben, das heißt sich durch einen Sekretär vertreten zu lassen? Daß die Annahme einer solchen Entwicklung nicht abwegig ist, zeigt z. B. ein Exposé des Gotthard-Bundes über die Betriebsgemeinschaft, in welchem u. a. steht: «Die Betriebskommission kann die Buchhaltung des Unternehmens entweder durch eines ihrer Mitglieder *oder durch einen Buchhaltungsexperten* (vom Verfasser hervorgehoben) kontrollieren lassen».

*Wünscht der Arbeiter von sich aus, ohne daß man es ihm von außen her suggeriert, ein Mitbestimmungsrecht im Betrieb?* Ich behaupte aus voller Überzeugung: in der überwiegenden Mehrheit: *Nein!* Er ist dazu, von wenigen Ausnahmen abgesehen, weder geeignet noch beruflich vorbereitet. Der Arbeiter trägt eine andere, nicht minder schöne und große Verantwortung: seinen Beruf nach bestem Wissen und Können auszuüben und sich für seine Arbeit nach Kräften einzusetzen. Mehr kann auch der oberste Leiter des Unternehmens nicht geben!

*Was interessiert den Arbeiter in erster Linie?* Es sind zwei Fragen:

1. Wie viel verdiene ich?
2. Was bringt mir die Zukunft?

Die *Lohnfrage* ist und bleibt, unbekümmert um alle gelahrten Disputationen, das Kernproblem. Soll der Lohn ein Leistungslohn oder ein Soziallohn sein, soll er einen Anteil am Ertrag (wissenschaftlich ausgedrückt: am Sozialprodukt) darstellen, oder eine Kombination dieser Möglichkeiten? Mit der Forderung eines Mitbestimmungsrechtes bei der Aufteilung des Geschäftsertrages wird in der Richtung einer Beteiligung des Faktors «Arbeit» am Ertrag tendiert. So verlockend dieses Begehren auf den ersten Blick aussehen mag, hat es doch auch seine Kehrseite. *Es wird nämlich immer stillschweigend vorausgesetzt, die Betriebsrechnung schließe aktiv ab.* Wie sieht es aber bei einem Defizit aus? Sagt dann nicht der Arbeiter mit Recht, er könne schließlich nichts oder wenig dafür, daß nichts herauschaue; er habe mit dem gleichen Ertragsanteil wie im Vorjahr gerechnet und er betrachte diesen Anteil als einen Bestandteil seines Lohnes, da er ja nicht weniger intensiv gearbeitet habe als bisher. — Die Beteiligung am Ertrag hat aber noch eine andere, sehr ernste Seite. Diejenigen Unternehmungen, die Gewinnanteile an die Arbeitnehmer ausschütten können, zahlen praktisch höhere Löhne als andere Betriebe, die sich vielleicht nicht in der gleichen Lage befinden. Was ist die Folge davon? Eine Abwanderung von Arbeitskräften in Betriebe mit guten Erträgen, was die Lage der andern noch kritischer gestaltet. Der Arbeitnehmer würde sich in dieser Hinsicht in einer viel besseren Situation befinden als der Aktionär, der sich bei unbefriedigenden Ertragsverhältnissen nur unter empfindlichen Verlusten von einem Unternehmen trennen kann.

Für den Arbeitnehmer ist der *Leistungslohn* immer noch die sicherste und gerechteste Art der Entlohnung. Dabei ist die Tendenz, möglichst gute Löhne zu erhalten, durchaus verständlich. Immerhin müssen einige — leider oft zu wenig gewürdigte — Binsenwahrheiten beachtet werden:

- a) Ein Volk kann, gesamthaft gesehen, nur über diejenigen Mittel verfügen, die es erarbeitet,
- b) kein privatwirtschaftliches Unternehmen kann auf die Dauer mehr ausgeben, als was es einnimmt, im Gegensatz zum Staat, der Fehlbeträge durch Steuern oder durch Anleihen decken kann,
- c) jedes Unternehmen benötigt, auch im Interesse der darin Arbeitenden, Reserven, um den Betrieb auch in Zeiten ungünstiger Konjunktur durchzuhalten,
- d) es kann nicht gleichzeitig weniger gearbeitet und mehr verdient werden, es sei denn, die Produktivität des Unternehmens werde durch bessere Produktionsmethoden und durch die Erschließung neuer Absatzmöglichkeiten gehoben,

- e) unser rohstoffarmes Land kann seine Wirtschaft nicht autark gestalten; wir sind auf Importe und damit auch auf Exporte angewiesen, worauf wir bei der Gestaltung unserer Produktionskosten, ob wir wollen oder nicht, Rücksicht zu nehmen haben.

Eine im Jahre 1943 vom Redressement National bei 244 Industrie-Unternehmungen, die zusammen 103 402 Personen beschäftigten und ein Gesamt-Aktienkapital von 711 Millionen aufwiesen, durchgeführte Erhebung ergab, daß an die Arbeitnehmer 405 Millionen Franken und an die Aktionäre, inklusive Tantiemen und Sitzungsgelder an die Verwaltungsräte, 63 Millionen ausbezahlt wurden. Daß die Aktionäre für die Zurverfügungstellung des Kapitals und die Verwaltungsräte für ihre Arbeit und ihre Verantwortung ein Anrecht auf eine Entschädigung haben, wird niemand bestreiten wollen. Zur Diskussion kann höchstens die Höhe der Ansätze gestellt werden, wobei gerechterweise in einem ausgesprochenen Konjunkturjahr ein gewisser Ausgleichszuschlag für entgangene Verzinsung in Krisenjahren zuzubilligen ist. Nehmen wir an, es seien für Kapitalverzinsung und Verwaltungsrätstätigkeit durchschnittlich nur 5 % ausbezahlt worden, dann wären für Löhne und Gehälter 28 Millionen oder durchschnittlich 280 Franken pro Beschäftigten mehr zur Verfügung gestanden. Aus diesen Feststellungen geht doch sicher eindeutig hervor, daß in den vorerwähnten Unternehmungen auch ein Vertreter der Arbeiterschaft im Verwaltungsrat keine nennenswerten Lohnverbesserungen hätte erwirken können.

Nun zur zweiten, durchaus berechtigten Frage: *Was bringt mir das Morgen?* Da ist der Arbeiter, was den einzelnen Betrieb angeht, besonders daran interessiert, daß in guten Zeiten *Reserven* geschaffen werden. Es liegt demnach nicht im Interesse der Arbeiterschaft, wenn deren politische Vertreter in den Parlamenten einerseits für hemmungslose Ausgaben und andererseits für eine immer schärfere fiskalische Auspowerung der Wirtschaft votieren; diese kurzsichtige Haltung kann sich in einer kommenden Krise schwer rächen! Es sollte sogar versucht werden, die Unternehmen noch in vermehrtem Maße zur Äufnung von Reserven zu verhalten, eventuell durch Schaffung der nötigen gesetzlichen Grundlagen. Dies gilt besonders für die krisenempfindlichen Industrien, bei denen nach Jahren ungeahnter Hochkonjunktur wieder ein ebensolcher Niedergang eintreten kann. Die beste Garantie für die Erhaltung des Arbeitsplatzes ist die Vollbeschäftigung des Betriebes; eine wichtige Voraussetzung dazu ist die Aufrechterhaltung und die Förderung unseres Exportes. —

Der Mensch lebt bekanntlich nicht vom Brot allein; wenn der Arbeiter wirklich das Gefühl haben soll, «Mensch» zu sein, bedarf es einer *menschlichen Atmosphäre im Betrieb*.



Hier kann nun der Unternehmer neben seinen beruflichen Fähigkeiten seine schönste Gabe entfalten: diejenige der Menschenführung im besten Sinne des Wortes! Der Leiter eines Unternehmens, sei es groß oder klein, soll seine Angestellten und Arbeiter als *Mitarbeiter* betrachten und behandeln. Im Büro und im Betrieb soll, von oben nach unten, wie auch von unten nach oben, ein korrekter, höflicher Ton herrschen. Das gleiche gilt für das Personal unter sich, besonders auch vom Büro zum Betrieb und umgekehrt. Der gute Hausgeist in einem Betrieb muß jeden Tag neu errungen werden. Seine sorgfältige Betreuung gehört zu den Aufgaben aller Vorgesetzten, auch der mittleren und unteren. Hier besteht allerdings noch ein wunder Punkt: Besonders die unteren Vorgesetzten werden vorwiegend auf Grund ihrer beruflichen Fähigkeiten ausgewählt, oft unter Vernachlässigung der mindestens ebenso wichtigen persönlichen Voraussetzungen. Wenn sich der Arbeiter noch da und dort mißachtet vorfindet, ist das sicher vielfach der unrichtigen Verhaltensweise seiner direkten Vorgesetzten zuzuschreiben. — Für die Erlernung beruflicher Fähigkeiten werden Jahre benötigt; dagegen besteht vielfach noch die irriige Auffassung, um Vorgesetzter zu werden, genüge eine bloße Ernennung. Nun erfordert aber gerade die Menschenführung ganz bestimmte Gaben und Kenntnisse, die immerhin bis zu einem gewissen Grade durch Anleitung, Übung und ständige Selbstschulung erworben werden können. *Die Forderung nach einer gründlichen Vorgesetzten-Schulung muß deshalb mit allem Nachdruck gestellt werden.*

Im Zusammenhang mit der Frage der Vorgesetzten steht auch die Regelung des *Beschwerderechtes*. Jeder Arbeiter soll wissen, an welche höhere Instanz er sich bei allfälliger ungebührlicher Behandlung wenden kann. Vor der Einreichung einer Beschwerde sollte jedoch grundsätzlich eine Beilegung des Konfliktes unter vier Augen angestrebt werden.

Der Unternehmer soll seine Mitarbeiter aus eigenem Antrieb von Zeit zu Zeit in großen Zügen über den Geschäftsgang und die Geschäftspolitik *orientieren* und ihnen *Gelegenheit zu Anregungen* über die innerbetriebliche Organisation geben. — So sehr ich mit aller Schärfe ein Mitbestimmungsrecht ablehne, so sehr trete ich für eine *Mitsprachegelegenheit* ein, selbstverständlich immer unter Wahrung des vernünftigen Grundsatzes: «Schuster bleib' bei deinen Leisten!» Wie das gemeint ist, kann am besten an einigen Beispielen erläutert werden. Es ist durchaus zweckmäßig, einem Chauffeur Gelegenheit zu geben, sich dazu zu äußern, wie das Verdeck eines neu anzuschaffenden Lastwagens konstruiert werden soll; dagegen wäre es müßig, sich mit ihm darüber zu unterhalten, ob für ein Unternehmen der Bahn-, Auto- oder Pferdebetrieb am rationellsten sei. — Ein

Buchhaltungsangestellter weiß wahrscheinlich besser als der Geschäftsleiter, welche Schreibmaschinenmarke zu bevorzugen sei; dagegen hätte es keinen Wert, mit ihm darüber zu diskutieren, ob der Finanzbedarf eines Unternehmens durch Begebung von Obligationen oder durch Aufnahme einer Hypothek zu decken sei. — Beide werden sich jedoch dafür interessieren, warum eine bestimmte Speditionsart und welche Art der Kapitalbeschaffung gewählt wurde. Zu solchen Orientierungen eignen sich periodische Personalversammlungen oder Sitzungen mit der Betriebskommission.

*Bedarf es wirklich einer «Menschwerdung» des Arbeiters?* Der Arbeiter gehört heute einem durchaus geachteten Stand an. Er kann, als Bürger, an der Gestaltung der politischen und wirtschaftlichen Ordnung unseres Landes mit dem Stimm- und Wahlzettel mitwirken. Er genießt den Schutz einer ausgebauten Arbeits- und Sozialgesetzgebung. Als Angehöriger einer Gewerkschaft ist er ein freier und gleichberechtigter Partner des Unternehmers. Er trägt auch eine große Verantwortung, nämlich die der sachgemäßen und getreuen Ausübung seines Berufes. Er kann durch vollen persönlichen Einsatz und durch Interesse am Unternehmen mithelfen, den Ertrag zu steigern und damit die Voraussetzung zu besserer Entlohnung schaffen. Wünsche und Anregungen kann er in kleineren Betrieben direkt, in größeren durch die Arbeiterkommission vorbringen.

Damit will nicht gesagt sein, daß mit der gegenwärtigen Ordnung alles am besten bestellt und jede Reformbestrebung von der Hand zu weisen sei. Die Formen menschlichen Zusammenlebens befinden sich in steter Entwicklung, und jeder muß an seinem Platze das Seinige dazu beitragen, die Lebensbedingungen für sich und für seine Mitmenschen so fördernd als möglich zu gestalten. Wir müssen uns lediglich davor hüten, das Heil immer nur von Maßnahmen Anderer zu erwarten, ohne daß wir selber etwas zur Verbesserung beitragen. So angenehm die Formel: «Bitte, nach Ihnen!» als Höflichkeitsbeziehung empfunden wird, so wenig ist sie am Platz, wenn es sich darum handelt, den ersten Schritt zur Verbesserung menschlicher Beziehungen zu tun. Im Verhältnis Arbeitgeber/Arbeitnehmer ist es durchaus angezeigt, daß der Arbeitgeber den ersten Schritt tue, und es darf doch sicher in aller Objektivität festgestellt werden, daß sich in den letzten Jahren eine unverkennbare Wandlung vollzogen hat. Auf die Dauer genügt aber die beste Absicht eines fortschrittlich gesinnten Unternehmertums nicht, wenn fortgefahren wird, der Arbeiterschaft die heute reaktionäre Idee vom Klassenkampf zu predigen. Der Arbeiter darf im Unternehmer nicht mehr einfach den ausbeuterischen Kapitalisten sehen; er muß sich bemühen, auch seinem Arbeitgeber Verständnis entgegenzubringen und einsehen, daß jeder in der Wirtschaft Tätige, sei er Unternehmer, Angestellter oder Ar-

beiter, unserm Land einen Dienst leistet. — Der Arbeiter hat heute auch keine Veranlassung mehr, sich außerhalb der bürgerlichen (nicht politisch gemeint) Gesellschaft zu stellen. Möge er in Zukunft, bei aller Wahrung seiner Interessen, zuerst das Gemeinsame und nicht mehr ausschließlich das Trennende sehen.

## DER WIEDERAUFBAU WARSCHAUS

VON ING. JAN PELKA

### *Warschau von gestern*

In das schöne Weichselufer eingebettet, geht Warschau in seinen Anfängen bereits in das XIII. Jahrhundert zurück. Der mittelalterliche Bau des Ringplatzes mit dem Rathaus in der Mitte läßt uns leicht auf die architektonische Basis des alten Warschau schließen. Rein im Beispiel, man möchte fast sagen klassisch, als Beweis für die mittelalterliche Entstehung der Stadt, sind die Häuser, die, auf engen Bodenstücken aufgebaut, mit gotischen Fassaden verziert, die ebenfalls engen Gassen und Plätze charakteristisch umrahmen. Das Ganze war wiederum von Verteidigungsmauern umgeben. Die sich ausbreitende Stadt nahm sowohl an Oberfläche wie auch an Einwohnerzahl stets zu und die Stadtgrenzen waren durch Schützengräben und Befestigungen gezeichnet.

Nachdem Warschau zur Hauptstadt Polens erhoben worden war, stand es im Mittelpunkt des geschichtlichen Geschehens des polnischen Staates und gleichzeitig wurde es auch Zentrum des kulturellen Lebens. Von diesem Augenblick an war das Geschick der Nation aufs engste mit dem ihrer Hauptstadt verknüpft, und Warschau begann einen besonderen Platz im Herzen aller Polen einzunehmen.

Nach den Blütezeiten, die Warschau erleben durfte, folgten Jahre des Stillstandes und absoluter Ruhe, wie das unter der russischen Herrschaft im XIX. Jahrhundert der Fall gewesen ist. Durch neue