

Eine Neuorientierung in Staatsbetrieben.

Von Prof. Dr. L. Zehnder, Zürich.

Der Weltkrieg muss eine durchgreifende Neuorientierung in allen durch ihn so schwer betroffenen Staaten zur Folge haben. Denn ungeheure Werte sind durch ihn vernichtet worden. Die Zahl der leistungsfähigen Bürger aller kriegführenden Staaten hat sich vermindert, die Staatsschulden steigen dagegen ins Unermessliche. Was sollen die Staaten tun, um für ihre Angehörigen wieder ein erträgliches finanzielles Gleichgewicht zu erlangen?

Vor 16 Jahren habe ich im letzten Teile meines Buches: „Die Entstehung des Lebens“ (Abschnitt: „Völker und Staaten“) dargelegt, dass der Zukunftsstaat in Staatsbetrieben für den Lebensunterhalt aller seiner Angehörigen sorgen sollte, für Nahrung, Kleidung, Wohnung und alles andere Notwendige.

Der Weltkrieg hat die Staaten zum grossen Teil jetzt schon gezwungen, neue grosse Staatsbetriebe einzuführen. Doch ist die Kriegszeit ein ungünstiger Zeitpunkt für diese Neuorientierung. Denn kein Staatsbeamter lernt in solcher Zeit die besten und billigsten Bezugsquellen für die dem ganzen Volk zu besorgenden Waren kennen; er müsste sie vielmehr schon vor dem Kriege gekannt haben. Daher muss der Staat schon in der Friedenszeit für den Lebensunterhalt seiner Völker sorgen, damit er in Zeiten des Krieges oder sonstiger grosser Not und Gefahr privaten wucherischen Unternehmern und Ausbeutern wirkungsvoll entgegenzutreten kann.

Dennoch sollen nach Friedensschluss meines Erachtens nicht *alle* Lebensbedürfnisse aller Staatsangehörigen durch Staatsbetriebe geliefert werden; vielmehr muss eine freie *Konkurrenz* einsetzen, die (ganz analog wie bei den Zellenstaaten, den Pflanzen und Tieren, in ihrem Kampf ums Dasein) dem Prinzip der Auslese zufolge das Unzweckmässige ausmerzt und das Zweckmässige übrig lässt. In Staatsbetrieben soll daher nur etwa reichlich die Hälfte aller Lebenserfordernisse aller Staatsangehörigen hergestellt und diesen geliefert werden, nicht mehr. Namentlich kann ich kein *Monopol* befürworten, ausser für Betriebe wie Militärwesen, Eisenbahnen, Post, Telegraphie usw., die in Privathänden die Existenz des Staats unter Umständen, z. B.

im Kriegsfall, gefährden würden. Aber auch hier soll die Konkurrenz regulierend wirken, sei es, dass verschiedene gleichartige lokale Staatsbetriebe untereinander konkurrieren, sei es, dass kleinere Unterorganisationen von militärischen Körperschaften, von Nebenbahnen, von Lokalposten, von Lokaltelegraphen- und telephonlinien usw. staatlicherseits nicht nur geduldet, sondern sogar begünstigt werden.

Es ist mir wohl bekannt, dass grosse Parteien allen Staatsbetrieben grundsätzlich abhold sind, weil diese in der Regel weit teurer arbeiten als Privatbetriebe. Hier muss also eine gründliche Neuorientierung erstrebt werden, so dass eben alle Staatsbetriebe dem Staat grossen Gewinn abwerfen. Dafür ist einerseits die möglichst freie Konkurrenz von Privatbetrieben mit den Staatsbetrieben notwendig; andererseits müssen gleichartige Staatsbetriebe dadurch selber in gegenseitige Konkurrenz treten, dass sie ganz selbständig arbeiten, getrennte Rechnungsführungen haben, jährliche Gewinn- und Verlustkonti aufstellen und aus ihren Gewinnen an alle in ihren eigenen Betrieben dauernd beschäftigten Angestellten (Beamten) jährlich erhebliche Tantiemen auszahlen, nach Massgabe ihrer Gehälter, ganz wie in fortschrittlichen Privatgeschäften. Dadurch wird die Arbeitsfreudigkeit bei allen Beteiligten gesteigert, die Sparsamkeit im Materialverbrauch begünstigt, der Ertrag des Betriebs erheblich vermehrt, vorausgesetzt, dass dieser Betrieb für jeden Angestellten einigermassen übersichtlich bleibt; denn in einem gar zu grossen Betrieb sagt sich der Angestellte: „mein Fleiss und Sparen ändert die finanzielle Lage des mächtigen Gesamtbetriebs doch nicht“ und bei sich selber denkt mancher, es sei doch für ihn viel vorteilhafter, wenn er dem Betrieb möglichst viele persönlich notwendigen kleinen Materialien, wie Papier, Bleistifte, Federn und dergleichen, entnehme, wenn er seine Privatbriefe und sein Lesen von Zeitungen in der Dienstzeit besorge, seine davon herrührende Ausbildung komme ja indirekt auch wieder dem Betriebe zugut! Ich sah kürzlich fünf kräftige städtische Arbeiter einen Wagen mit Ziegelsteinen entladen; sie standen so nahe beieinander, dass sie sich mit den Schultern fast

berührten, und jeder bot in gemächlichstem Tempo je zwei Ziegel seinem Nachbar hinüber. Kleine Schuljungen könnten diese Arbeit ebensogut leisten, sie würde ihnen eine Stunde Turnens ersetzen. Jene Männer aber würden, wenn sie in ihren Turnvereinen wirkten, mit grösstem Stolz die zehn- oder vielleicht sogar die zwanzigfache Leistung entwickeln. Wie zweckmässig wäre dagegen die Gewinnbeteiligung aller Angestellten an ihrem Betriebe! Man erkennt dies z. B. an dem mächtigen Emporblühen des optischen Geschäfts von Carl Zeiss in Jena. Nur durch allgemeine Gewinnbeteiligung wird dem Prinzip genügt, dass Leistung und Gegenleistung einander entsprechen müssen. Die alte Anschauung gar vieler Angestellten, der Staat sei ihnen alles schuldig, ohne dass sie für seine Leistungen eine entsprechende Gegenleistung zu machen hätten, muss endlich ausgerottet werden!

Ein spezielles Beispiel mag meinen Vorschlag näher erläutern: Ich nehme an, der Staat errichte in allen grössern Städten entsprechend grosse Warenhäuser, aus denen auch die umliegenden Landbezirke mittels Preisverzeichnissen und Postsendungen versorgt werden. Um solche Warenhäuser zu schaffen, braucht er Beamte, die diese Geschäfte und ihre Führung bereits kennen. Er wird also zuerst bestehende gute Warenhäuser preiswert anzukaufen suchen, deren Angestellte möglichst übernehmen, weitere tüchtige Angestellte herbeiziehen und überhaupt an jeden Platz einen Mann oder eine Frau stellen, die im betreffenden Gebiet bereits die nötige Erfahrung besitzen. Er wird ihnen Gehälter bewilligen, wie sie dieseiben auch in Privatgeschäften bekommen, ferner ausserdem schöne Tantiemen vom Reingewinn. Die Vernichtung von kleinern soliden Geschäften derselben Warengattungen wird bei der Erweiterung und Vergrösserung der staatlichen Warenhäuser vermieden durch preiswerte Übernahme dieser kleinern Geschäfte durch den Staat, sofern dies von deren Inhabern gewünscht wird, ausserdem durch Aufnahme der Geschäftsinhaber selber und ihrer Angestellten in den Staatsbetrieb. Ist dann das Aufsaugen von gleichartigen Geschäften durch die Staatsbetriebe nicht mehr erforderlich, so wird man selber in den Staatsbetrieben neue Angestellte heranbilden. Wenn nun auch alle gleichartigen staatlichen Warenhäuser einer einzigen Oberleitung unterstehen werden, so soll doch jedes einzelne von ihnen seine eigene kaufmännische Leitung, Buchführung, Gewinn- und Verlustrechnung haben, ganz so, wie es bei jedem geordneten Privatbetrieb der Fall ist. Aus dem allfälligen Gewinn ihres eigenen Warenhauses bekommen nun alle dauernd Angestellten ihre Tantiemen, je nach ihren Gehältern; grosse Gewinne eines einzelnen Warenhauses dürfen aber im allgemeinen nicht zu Tantiemen für Angestellte

anderer Warenhäuser verwendet werden. Nur dann wird zwischen den verschiedenen staatlichen Warenhäusern eine wirkungsvolle Konkurrenz einsetzen.

In dieser Weise haben die Staatsbetriebe für die grosse Masse der Staatsangehörigen zu sorgen, indem sie die besten, die mittlern und die geringern Qualitäten von Waren aller Art nebeneinander führen und sie offensichtlich als solche kennzeichnen. Jeder Käufer mag sich dann entscheiden, ob er der Qualität oder der Billigkeit den Vorzug gibt. Im übrigen wird sich der Staatsbetrieb darin von vielen unsoliden Privatbetrieben unterscheiden, dass der Käufer in keiner Weise übervorteilt wird. Sonst könnte ja auch der Staatsbetrieb keinen Aufschwung nehmen und seine Angestellten erhielten keine Tantiemen. Klagen über Mängel an den gekauften Waren müssen in sorgfältigster Weise auf ihre Berechtigung hin geprüft werden, sofern der Käufer die Mängel beim Empfang der Ware unmöglich erkennen konnte.

Hat der Staat durch solche Staatsbetriebe in jeder einzelnen Warenart reichlich die Hälfte des bezüglichen Gesamtumsatzes in der Hand, so kennen seine betreffenden Angestellten alle möglichen Bezugsquellen und Absatzstellen im ganzen Land. Tritt dann für das Volk irgendein Notstand ein, durch Krieg, Missernte oder dergleichen, der den Staat zu einer umfassenden Notstandsorganisation zwingt, so kann leicht und rasch jeder Staatsbetrieb auf den doppelten Umfang gebracht werden, weil nun alle Angestellten auch die nötigen Erfahrungen besitzen. Ein fast vollständiges Versagen so vieler Staatsorganisationen, wie es jetzt während des Weltkrieges nur zu oft beobachtet wird, erscheint dann völlig ausgeschlossen.

Wie in Warenhäusern für Nahrung und Kleidung, so soll der Staat durch Staatsunternehmungen auch für Wohnungen aller Art sorgen, in freier Konkurrenz verschiedener solcher staatlicher Unternehmungen miteinander und mit der Privatunternehmung, die in keinem Falle ausser im Notstande durch staatliche Anordnungen vernichtet oder unwirksam gemacht werden darf.

Gar manchem sind alle Staatsbetriebe an sich schon verhasst, wegen der Bureaukratie, die sich in denselben bisher stets ausgebildet hat. Ich glaube aber, dass durch die von mir vorgeschlagene Gewinnbeteiligung aller Angestellten an ihrem engern Staatsbetrieb eine Hauptursache der Bureaukratie von selber in Wegfall kommt. Ausserdem sollen aber meines Erachtens alle diese Staatsbeamten nicht unabsetzbar auf Lebenszeit angestellt werden, sondern nur für kürzere Zeiträume, nach denen sie immer wieder neu gewählt werden müssen. Dementsprechend sollen auch keine Pensionen ausbezahlt werden; denn pensionsberechtigte Beamte

werden vom Staat in der Regel nur in den aller-seltensten Fällen entfernt. Dagegen soll der Staat durch Pensionskassen und Altersversicherungen aller Art seinen Beamten die Möglichkeit geben, selber *frei-willig* für ihren Lebensabend zu sorgen. Wer dies unterlässt, verhält sich unzweckmässig in dem immer stärker entbrennenden Kampf ums Dasein und ist reif für den Untergang, er soll zweckmässiger veranlagten Individuen Platz machen. Jeder staatliche Schutz für solche Menschen, die es an der nötigen Voraussicht fehlen lassen, schadet dem Staat selber und vermindert seine Lebensfähigkeit. Alle erzwungenen obligatorischen Versicherungen schützen die Dummen, sichern ihre grössere Vermehrung und setzen also den Mittelwert der Intelligenz des Volkes herab!

Die Neuwahl jedes Beamten soll aber nicht etwa nur durch die oberste Leitung des betreffenden Betriebes erfolgen, sondern durch diejenigen andern Beamten, die ihn am besten kennen, die beständig im Geschäfte mit ihm zu verkehren haben, wobei die Klagen zu berücksichtigen sind, die von dem zu bedienenden Publikum schriftlich in einer Amtsdauer gegen ihn vorgebracht werden. Vielfache solche Klagen sollen in kürzester Frist zu einer Neuwahl Veranlassung geben.

Ich bin der Meinung, dass jeder Beamte durch drei Kategorien von andern Beamten neu zu wählen ist: 1. durch seine *nächsten* Vorgesetzten; 2. durch seine auf gleicher Stufe mit ihm stehenden Mitangestellten, soweit sie in geschäftliche Berührung mit ihm kommen; 3. durch seine nächsten Untergebenen. Stimmen alle diese drei Kategorien für seine Wiederwahl, so hat sich der betreffende Beamte offenbar sehr gut bewährt. Andernfalls erkennt man aus den ihn ablehnenden Kategorien, wo das Zusammenarbeiten zu wünschen übrig lässt. Bei den höchsten Staatsbeamten fällt natürlich die erste, bei den untersten die dritte Kategorie von Wählern weg.

Bei solchen Wahlen, die z. B. für die unteren Beamten in Serien, mindestens jedes Jahr einmal für jeden, dabei aber ohne alle Formalitäten und ohne

Wahlzwang, geheim vorzunehmen wären, dürfen indessen leere Stimmzettel nicht als Zustimmung zur Wiederwahl gebucht werden. Ein besonderes ständiges Wahlkollegium hat vielmehr nach jeder Wahl einer Beamtenserie aus der Zahl der Zusagen zur Wiederwahl bzw. der Absagen zu entscheiden, ob der Beamte beizubehalten, zu versetzen oder zu entlassen sei. Wenn nur wenige Absagen eingehen, die eine Versetzung oder Entlassung nicht rechtfertigen, so soll doch den Ursachen solcher Wiederwahlablehnungen nachgeforscht werden. Auch soll jeder Beamte von der Zahl der für und gegen ihn abgegebenen Stimmen jeder Kategorie in Kenntnis gesetzt werden; er soll wissen, welche Kategorien ihn ablehnen, welche nicht.

Es versteht sich von selbst, dass ich hier in aller Kürze nur die Grundlinien der von mir vorgeschlagenen Neuorientierung von Staatsbetrieben auseinandergesetzt habe. Es sind reifliche Überlegungen und Beratungen zahlreicher Fachgenossen, sowie dauernde Erfahrungen auf solchen bereits eingeschlagenen Wegen nötig, damit schliesslich die zweckmässigste Entwicklung der Staatsbetriebe erreicht wird. Ich glaube aber, hier einen neuen Weg gezeigt zu haben, auf dem auch der immer heftiger entbrennende Interessen-Weltkrieg zwischen den Arbeitgebern und Arbeitnehmern in einen für beide Teile erwünschten dauerhaften Frieden hinübergeleitet werden kann. Dann wird wohl auch der schädliche Klassenhass endlich verschwinden und einem nützlichen Klassenwetteifer Platz machen. Nichts ist schlimmer für den Staat als die Wahndee fortdauernder Verkürzung der Arbeitszeit. „Arbeit macht das Leben süß“ sagt das Sprichwort. Namentlich die körperliche Arbeit (ausgenommen gewisse anerkannt schädliche Betriebe!) erhält Körper und Geist gesund. Turnen und Sport sind ja auch nur gewisse Arten von körperlicher Arbeit, allerdings ohne direkten Nutzen für die Mitmenschen. Wieviel nützliche Arbeit könnte dem Staate gewonnen werden, wenn auch noch die Energien des Turnens und aller Arten von Sport wenigstens zeitweise, in Notständen, in entsprechende Arbeitsbahnen zum Staatswohl hinübergeleitet würden!