

# Rationalisierungs- bestrebungen in der schweizerischen Industrie

Von *Iwan Bally* in Schönenwerd

Vortrag, gehalten vor der statistisch-volkswirtschaftlichen Gesellschaft Basel und der Zürcher volkswirtschaftlichen Gesellschaft Zürich bei deren Besuch in den Ballyschen Fabriken am 18. April 1927

---

Die Rationalisierung der Arbeit ist mit dem Namen William L. Taylor verknüpft, jenem Amerikaner, der sie als erster, wie er selbst sagt, auf *wissenschaftlicher* Basis aufbaut. Da der Begriff «wissenschaftlich» für uns leicht zu einer unrichtigen Beurteilung der ganzen Frage führen könnte, würden wir ihn vielleicht besser, auf Arbeits- und Betriebsorganisation angewendet, durch das Wort «methodisch» statt wissenschaftlich ersetzen.

Seit Taylor wurden die einzelnen Gebiete des weiten Feldes von einer Reihe von Organisatoren bearbeitet. Die Ideen, welche von den U. S. A. ausgingen, wurden auch von Europa aufgenommen und hier, insbesondere in Deutschland, sehr gründlich und systematisch weiter verarbeitet. In der Schweiz waren es einzelne Firmen, welche sich im stillen mit der Frage beschäftigten und sie in dem Rahmen entwickelten, wie sie es für ihre speziellen Verhältnisse als zweckmässig erachteten.

Die Studienreisen, welche nach Friedensschluss von der Schweiz aus nach den Vereinigten Staaten ausgeführt wurden, gewährten drüben einen Einblick in die dortige Arbeitsorganisation. Dort entstand der Plan, mit diesen amerikanischen Arbeitsmethoden auch breitere Kreise in der Schweiz bekanntzumachen, und er ist dann im Anfang des Jahres 1925 von der Vereinigung der Schweizerfreunde der U. S. A. in die Hand genommen worden. Für die Verbreitung der Grundzüge der Betriebsorganisation wählte die S. F. U. S. A. den Weg des Vortragszyklus. Ein solcher wurde erstmals im Herbst 1925 und Frühjahr 1926 in Zürich veranstaltet und im Frühjahr 1927 in Olten teilweise wiederholt.

Auch unsere Hochschulen zeigen wachsendes Interesse für die Fragen der Arbeitsorganisation, vorerst namentlich für jene Teile, die auf dem Gebiete der Psychotechnik liegen, wofür an der Universität in Zürich, auch am Polytechnikum, an der Universität in Genf und beim Institut Rousseau in Genf besondere Abteilungen bestehen. Es gibt aber noch gewisse Schwierigkeiten, auf die ich zurückkomme, andere Gebiete der Arbeitsorganisation in die zu lehrende Materie einzubeziehen.

Das Internationale Arbeitsamt in Genf hat in jüngster Zeit ein besonderes Bureau errichtet für die Fragen der Rationalisierung der Arbeit. Wie dieses Bureau in die Entwicklung der Frage einzugreifen gedenkt und welchen Nutzen unser schweizerisches Wirtschaftsleben davon haben wird, ist noch nicht erkenntlich. Vorerst kam von dort aus die Anregung zu einem Vortrag, welchen der ehemalige Präsident der Taylor-Society der U. S. A., Mr. Dennison, Mitte Februar 1927 in Zürich über amerikanische Arbeitsmethoden hielt, einem Vortrag, dem das Polytechnikum in zuvorkommender Weise seine Tore öffnete und der mit grossem Beifall aufgenommen wurde.

Auf einem Spezialgebiet der Arbeits- resp. Wirtschaftsorganisation haben die Bestrebungen bei uns in der Schweiz bereits feste organisatorische Formen angenommen. Es betrifft das Gebiet der Normalisierung. In Baden (Aargau) besteht das Normalienbureau des Vereins Schweizerischer Maschinenindustrieller, von welchem sehr beachtenswerte und wichtige Resultate erzielt wurden.

\*            \*            \*

Dass über die Fragen der Arbeitsrationalisierung viel geschrieben wird, ist selbstverständlich, und dass diese Schriften systematisch gesammelt und Interessenten zur Verfügung gehalten werden, ebenso. Beispielsweise hat die S. F. U. S. A. in Zürich eine solche Schriftenstelle geschaffen.

\*            \*            \*

Bevor ich dazu übergehe, die einzelnen Gebiete der Organisation der Arbeit zu streifen, möchte ich — allgemein — sagen, dass der Boden für die zweckmässige Organisation aller Arbeit um so besser vorbereitet ist, je einheitlicher, je «standardisierter» das Produkt ist, welches hergestellt wird.

Der Standardisierung aber setzen die Verhältnisse bestimmte und verhältnismässig enge Grenzen, bei uns in der Schweiz ganz besonders, da wir ein sehr kleines Wirtschaftsgebiet haben mit einem beschränkten Inlandsabsatz, welches unsere Produktion auf die Notwendigkeit des Exportes hinweist. Aber es wäre auch ein Irrtum, zu glauben, in den U. S. A. stünden der Standardisierung, der Ein-Artikel-Fabrikation, unbegrenzte Möglichkeiten offen. Es sind auch dort immer nur einzelne Betriebe, die sich maximal spezialisieren können; die meisten aber müssen, mehr oder weniger natürlich, ebenfalls mit einer grossen Variation der Artikel rechnen. Bei uns in der Schweiz, deren Industrien auf Export angewiesen sind, steigen die Möglichkeiten, unsere Produkte zu exportieren, mit der Fähigkeit ihrer Erzeuger, sie den besondern Absatzgebieten und den dort geäusserten besondern Wünschen anzupassen. Diese Anpassung bedeutet aber nicht Standardisierung, sondern das Gegenteil: Variation der Artikel. Diese Variation wird verlangt einmal aus Gründen, die mit der Mode zusammenhängen (wobei der Begriff Mode über die Bekleidung hinaus ausgedehnt zu verstehen ist). Diese Mode ist mehr und mehr zu einem Chamäleon geworden und ändert ihre Verlangen in immer rascher wechselndem Tempo.

Variation der Artikel wird aber auch bedingt durch die Steigerung der Ansprüche an die Lebenshaltung überhaupt. Vielfach auch ist sie durch Zweck-

mässigkeitsgründe, oft durch ökonomische bedingt, insbesondere bei Maschinen, Pumpen, Elektromotoren, welche immer dann Rationellstes leisten, wenn sie den besondern Verhältnissen angepasst sind.

Diese und andere Faktoren setzen der Standardfabrikation, der Herstellung eines einzigen Artikels, bestimmte Grenzen und erschweren damit auch die rationelle Arbeitsorganisation.

Es sei auch darauf hingewiesen, dass das berühmte Beispiel von Ford mit seinem Auto in den U. S. A. und überhaupt einzig dasteht, und weiter sei hervor-gehoben, dass selbst die Möglichkeiten des Fordautos nicht unbegrenzt sind, vielmehr die Verhältnisse auch ihm allmählich, aber zwingend ein Abgehen vom absoluten Standard auferlegen.

Aber die für unsere Schweiz besonders typische Notwendigkeit, das, was wir industriell herstellen, in vielen Variationen anzubieten, schliesst das Erfordernis rationeller Arbeitsorganisation keineswegs aus, im Gegenteil; aber sie erschwert die Aufgabe in hohem Masse. Dabei besteht die Gefahr, dass man sich zu einem Zuviel des Guten, einem Zuweitgehen in der Organisation verleiten lässt, was wiederum nicht wirtschaftlich ist, weil eine zu weit getriebene Organisation einen Betrieb unbeweglich macht, wenig anpassungsfähig, wo Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit Haupterfordernisse sind für die rasch wechselnden Anforderungen, die im allgemeinen an unsere Industrieprodukte gestellt werden.

Aber mehr noch als die Warnung vor dem Zuviel, in das der eifrige Organisator leicht verfällt, ist eine Warnung notwendig gegenüber einem Zuwenig. Man hört vielfach die Bemerkung, wenn von Betriebsorganisation gesprochen wird: bei uns liegen die Verhältnisse anders, das geht wohl für grössere Betriebe, für kleinere jedoch nicht. Und da muss gesagt werden, dass es gerade das Charakteristische ist der Arbeits- und Betriebsorganisation, dass sie in ihren besondern Formen und in diesen den Verhältnissen richtig angepasst, für jeden Betrieb, selbst den landwirtschaftlichen, und für jedes Bureau von grosser Bedeutung ist.

Und wenn ich sagte, dass die Beschränkung der Zahl der Artikel, welche wir in der Schweiz herstellen, auf einen einzigen, wie bei Ford, bei uns ein Ding der Unmöglichkeit ist, weil gerade für uns die Anpassungsfähigkeit, die Artikelvariation unsere industrielle Stärke bedeutet, so ist das wiederum nicht so zu verstehen, als könnte nicht an jedem Ort, in jedem Betrieb, auf jedem Lager von Rohmaterialien, Hilfsmaterialien oder Bestandteilen, in jedem Verzeichnis der Fertigartikel deren Anzahl durch sorgfältige Überlegung ohne Nachteil beschränkt werden.

Ich glaube, um nur ein Beispiel anzuführen, dass fast überall, wo Stahlfedern für einen Bureaubetrieb auf Lager gehalten werden, dies in mehr verschiedenen Sorten geschieht, als tatsächlich notwendig wäre, damit jeder, der eine Feder braucht, auf seine Art anständig schreiben kann. Wie mit den Federn, so ist es mit den Papierformaten, so ist es mit Schrauben, Nägeln und Nieten, so ist es mit hundert andern Dingen. So ist es auch mit den Fenstern an unsern Neubauten, mit den Türschlossern (bei denen nur die Schlüssel, nicht die Schlösser selbst in hundert Variationen voneinander abzuweichen brauchen).

Wenn ich hier von der möglichen und zweckmässigen Beschränkung der Artikel spreche, so ist noch beizufügen, dass es nicht damit getan ist, eine solche Beschränkung einmal durchzuführen, sie muss vielmehr periodisch immer wiederholt werden, weil sich die Zahl der Artikel auf jedem Lager immer wieder vermehrt und immer von neuem auf das notwendigste Mass heruntergedrückt werden muss.

\* \* \*

Ich habe in Fragen der rationellen Arbeitsorganisation vor einem Zuviel gewarnt, ich tat es mehr noch vor einem Zuwenig; eine dritte Warnung gilt dem Schema. Auf keinem Gebiet der Arbeitsrationalisierung gibt es ein Schema, das allgemein passt, allgemein angewendet werden könnte; vielmehr muss jede Organisation den besondern Verhältnissen Rücksicht tragen, sie muss für sich studiert und aufgebaut werden. Das Anwenden einer Schablone, das Kopieren einer Organisation, welche für andere Verhältnisse richtig ist, führt immer zu unbefriedigenden Resultaten, ist überhaupt falsch.

Die Feststellung, dass eine bestimmte Organisation nicht *tale quale* übertragen werden kann, stellt sich gewissermassen in Widerspruch mit der oft gemachten Beobachtung, dass viele Betriebe ihre Organisation wie ein Geheimnis behandeln und allen fremden Augen verschliessen. Das ist vielleicht etwas besonders Schweizerisches, aber es ist kaum rationell; denn ein Austausch der Erfahrungen auf diesem Gebiet dürfte fördernd wirken und kann übrigens auch sehr wohl unter Nichtkonkurrenten stattfinden.

Es muss nämlich auch betont werden, dass so wenig wie die Organisation eines Betriebes für einen andern passt, so wenig wie sie wie ein Kleid einfach ausgezogen und einem andern angezogen werden kann, so baut sich doch umgekehrt jede Organisation aus gleichartigen Grundelementen, aus analogen Grundprinzipien auf. In der Art der Anwendung, der Art der Gruppierung kann ein Betrieb immer vom andern lernen, kann die Maschinenindustrie bei der Schokoladeindustrie oder bei der Schuhfabrikation etwas sehen und lernen und umgekehrt ebenso.

Dieser Erkenntnisspur folgend, wurde beispielsweise in den U. S. A. die «Manufacturer Research Association of Massachusetts» gegründet. Sie hat den Zweck, dass innerhalb einer beschränkten Anzahl Fabriken ganz verschiedener Branchen die Betriebsleute sich gegenseitig besuchen und sich bei diesem Anlass über ganz bestimmte Betriebsorganisationsfragen kritisch aussprechen. Auf diese Art werden Erfahrungen ausgetauscht und dies in nützlicher Weise. Es ist nahelegend, dass die Organisation eines jeden Betriebes ihre starken Seiten hat, von denen sie andern etwas abgeben und ihre schwachen Seiten, für die sie von andern etwas lernen kann.

Auch in der Schweiz sind Ansätze vorhanden für ein ähnliches Vorgehen zum Austausch von Betriebserfahrungen, von dem Erfolg erwartet werden darf.

Es muss darauf hingewiesen werden, dass vielleicht deshalb, weil jede Betriebsorganisation für sich selbst studiert, entwickelt und ausgebaut werden muss, es gerade deshalb so schwer ist, Betriebsorganisation vom Katheder aus zu lehren. Darin mag der Grund liegen, weshalb unsere technischen und kauf-

männischen Schulen und Hochschulen sich noch nicht recht klar sind, wie sie an die Aufgabe heranzutreten haben, die Rationalisierung der Arbeit zu lehren.

Ich habe schon darauf hingewiesen, dass die Psychotechnik als eines der ersten Gebiete der Arbeitsrationalisierung in den Hochschulen Eingang gefunden hat. Sie befasst sich im wesentlichen mit zwei Fragenkomplexen:

einmal mit dem Studium der Methode, um die für eine bestimmte Betätigung bestgeeigneten Menschen auf experimentellem Wege herauszufinden,

und dann mit dem Studium der raschesten Anlernung derselben für diese Betätigung. Ich habe den Eindruck, dass auf dem Gebiet des Anlernens eine gut eingerichtete Lehrwerkstätte vorerst bessere Resultate erzielt als die Psychotechnik, aber leider sind solche Lehrwerkstätten zum rationellen Anlernen fast ausschliesslich nur für das Gewerbe (Metall- und Holzarbeiter) und in der Maschinenindustrie vorhanden; für viele andere industrielle Berufsarten existieren sie noch nicht.

Was die psychotechnische Auswahl der Leute für eine bestimmte Tätigkeit anbelangt, so stehen die Betriebsleute diesen Experimenten noch mit einer gewissen Reserve gegenüber. Ohne Zweifel sind interessante Resultate erzielt worden, so bei der Auswahl von Führern für elektrische Bahnen und von Telefonistinnen; aber es gibt neben diesen für die Betätigung tausenderlei Variationen, für welche die psychotechnischen Grundlagen und Faktoren noch nicht eindeutig festgestellt sind, vielleicht nicht typisch genug festgestellt werden können. Ausserdem können die Resultate der psychotechnischen Experimente von vielen Momenten beeinflusst werden, die ausserhalb des Prüflings liegen oder aber bei diesem nur vorübergehend vorhanden sind, wenn er gut oder schlecht disponiert ist. All dies mahnt den Praktiker zur Vorsicht.

Gleichwohl darf die industrielle Praxis der wissenschaftlichen Psychotechnik nicht wie ein ungläubiger Thomas gegenüberstehen. Es ist wohl möglich, und es darf erwartet werden, dass sie nach und nach in die Lage kommen wird, dem Arbeitnehmer die sichere Wahl der für ihn zweckmässigen Tätigkeit zu ermöglichen und dem Arbeitgeber die Auswahl des besten Mannes für eine bestimmte Aufgabe. Aber dies sind noch Zukunftsziele, die zu erreichen unermesslicher wissenschaftlicher Arbeit bedürfen. Dem Manne in der Praxis fehlt dafür leicht die Geduld, er muss rasche Resultate haben.

Von den Gebieten der Arbeitsrationalisierung, auf denen raschere Resultate leichter erzielt werden können, seien folgende hervorgehoben:

Allen voran ist vielleicht die rationelle Lagerorganisation und Lagerverwaltung zu nennen. Diese steht in enger Fühlung mit der Materialdisposition und dem Materialeinkauf. Das Ziel muss sein: bei kleinstem Lager, also bei kleinster Kapitalimmobilisation für das Lager, die Bereitstellung aller Materialien zu ermöglichen auf den Zeitpunkt hin, auf den sie verlangt werden. Das ist natürlich viel leichter gesagt als durchgeführt, denn es darf nicht übersehen werden, dass immer drei Komponenten mitwirken:

die eine ist der Artikel selbst, der auf Lager zu legen ist (d. h. die Anzahl der Artikel);

die andere die Menge, in der jeder einzelne voraussichtlich gebraucht wird;

und die dritte die Zeit, zu welcher er in der erforderlichen Menge bereitstehen muss.

Diese Dreifältigkeit der Komponenten deutet schon auf die Schwierigkeiten hin, welche eine richtige Lagerorganisation und Verwaltung zu überwinden hat. Sie wird es immer nur tun können durch vorausgehende sorgfältige analytische Behandlung aller Faktoren, die mit dem Aufgabenkreis zusammenhängen. Die Devise: analytische Behandlung, Zerlegung in Elemente, gilt übrigens nicht nur für die Lagerorganisation, sondern sie ist die notwendige Grundlage, die erste Arbeit für alle Aufgaben der rationellen Betriebsorganisation.

Zurückkommend zur Lagerorganisation muss noch gesagt werden, dass der Grad der Normung, welcher für die notwendigen Materialien und Hilfsmaterialien erreicht wird, und der Grad der Standardisierung der Fertigerzeugnisse für die Grösse der Lager in allen Fällen in hohem Masse mitbestimmend sein wird. Normung und Standardisierung sind also weitere bedeutungsvolle Gebiete, in denen die Arbeitsrationalisierung sich betätigen muss.

Wir kommen auf die Disposition der Arbeit und den Arbeitsfluss zu sprechen. Je geradliniger und regelmässiger die Arbeit einen Betrieb durchläuft, um so rascher wird sie fertig werden, um so grösser und regelmässiger werden die Leistungen jedes einzelnen Arbeiters.

Arbeitsdisposition ist einfach bei gleichmässigen Artikeln, schwieriger, aber desto wichtiger bei grosser Artikelvariation. Dass auf dem Gebiete Arbeitsdisposition und Arbeitsfluss Einsparungen möglich sind, geht aus einer einfachen Rechnung hervor. Nehmen wir die Arbeit, welche für die Herstellung eines Artikels tatsächlich aufgewendet wurde, und drücken sie in Stundenlohn aus. Setzen wir die Anzahl Stunden an Arbeit, die ein Artikel enthält, ins Verhältnis zu der Zeit, die er tatsächlich zu seiner Herstellung brauchte, die tatsächlich notwendig war, um den Betrieb zu durchlaufen, so werden wir regelmässig überrascht sein, wieviel Zeit herauskommt, während welcher die Arbeit am Artikel ruht. Das bedeutet immer Leerlauf, überraschend viel Leerlauf, den zu mindern allenthalben eine interessante Aufgabe für die Organisation der Arbeit darstellt.

In unserem Artikel, dem Schuh, sind rund 5 Stunden produktive Arbeit enthalten, die Fabrikationsdauer ist aber zirka 300 Stunden, der Wirkungsgrad  $1\frac{2}{3}$  %. Der Schuh läuft allerdings nicht einzeln durch den Betrieb, sondern in Partien. Bei jeder Teilarbeit muss das erste Paar der Partie auf das letzte warten, bis es weiter kann. Dadurch wird der Arbeitsfluss verlangsamt um ein Vielfaches, welches der Anzahl Paare in der Partie gleich ist.

In das Gebiet des Arbeitsflusses gehören auch die Arbeitsunterbrechungen, die Pausen. Die Erfahrung hat gelehrt, dass es nicht gleichgültig ist, es dem Arbeiter zu überlassen, diese nach eigenem Ermessen willkürlich einzuschalten. Die grösste Ergiebigkeit der Arbeit finden wir immer dort, wo Arbeitspausen in bestimmten Intervallen eingeschaltet werden. Diese werden zweckmässigerweise so bemessen, dass unterbrochen wird, wenn die Ermüdung beginnt.

Solche Überlegungen haben zu einer rythmischen Arbeitsweise geführt, welche in einzelnen Fällen und mit Erfolg soweit getrieben wurde, dass die Gesamtarbeit an einem Produkt in eine Reihe von Teilarbeiten zerlegt wurde, welche jede für

sich genau gleich viel Zeit in Anspruch nimmt. Diese Teilarbeiten werden, je nachdem sie schwierigere oder leichtere sind, von qualifizierten oder unqualifizierten Arbeitern, von Männern oder Mädchen ausgeführt. Der Arbeitsfluss vollzieht sich so, dass auf ein gegebenes Licht- oder Glockenzeichen jeder mit seiner Teilarbeit beginnt und sie dann in der gewählten Zeiteinheit, die weniger als eine Minute beträgt, fertigstellt. Beim nächsten Glockenzeichen rückt die Arbeit zur nächsten Teilarbeit weiter.

Der Vorteil dieses Systems liegt darin, dass ungemein wenig Arbeitsstücke sich «in Arbeit» befinden — das Quantum der Ware in Arbeit wird reduziert — und dass durch diesen Rythmus der Arbeit alle gleichmässig erfasst und mitgerissen werden. Es wäre ein Irrtum, zu glauben, der Arbeiter empfinde diesen rythmischen Arbeitszwang unangenehm. Er hat offenbar ein ähnliches Empfinden, wie wenn er in der Marschkolonne nach dem Takt der Trommel oder der Musik sich bewegt.

Neben der Rationalisierung der Arbeitsmittel, d. h. der Maschinen und der Werkzeuge, liegt ein interessantes Gebiet in der Gestaltung des Arbeitsplatzes. Für diesen ist wichtig, dass die Arbeit nicht nur regelmässig, sondern auch möglichst bequem zu- und abfließt; dass der Arbeiter seine besondern Funktionen mit möglichst wenig Weg, wenig Bewegungen machen kann; doch soll in diesen Bewegungen eine gewisse Abwechslung vorhanden sein, damit rasche Ermüdung vermieden wird, und zwar körperliche und geistige.

Nicht ohne grosse Bedeutung für den Arbeitsplatz ist neben Luft richtiges Licht, Tageslicht und künstliches. Es ist erstaunlich, welche Verbesserungsmöglichkeiten fast überall in den Betrieben noch vorhanden sind, wenn wir die Frage der Beleuchtung kritisch unter die Lupe nehmen. Und diese Verbesserungen sind in doppelter Richtung möglich, in der Richtung der Verbesserung des Wohlbefindens des Arbeiters und gleichzeitig in der Herabminderung der elektrischen Stromrechnungen.

Im weitern ist für den Arbeitsplatz wichtig eine bequeme entspannte Haltung des Arbeitenden, sei es im Stehen oder im Sitzen.

Diese Faktoren alle müssen für jeden Einzelfall besonders betrachtet werden. Daraus geht hervor, dass in der Gestaltung des Arbeitsplatzes ein ungemein weites Feld für die Rationalisierung der Arbeit liegt. Hierher gehört gewissermassen auch der ganze grosse Fragenkomplex der Arbeitshygiene. Eine gesunde, aufgeräumte Umgebung wird nicht nur das Wohlbefinden und den Arbeitsgeist des Arbeiters heben, sondern sie wird bestimmt indirekt auch das Aussehen der geleisteten Arbeit beeinflussen. Wenn wir auch manchmal darüber staunen, wie aus unsaubern, unordentlichen Betrieben exakte, saubere Produkte herauskommen können, so glaube ich doch, dass das Wohlbefinden der Arbeiter bei der Arbeit und ihre Arbeitsfreudigkeit sich im Fertigprodukt ausprägen und ihm gewissermassen ein freundliches Gesicht geben, wie sich umgekehrt Gleichgültigkeit bei der Arbeit im Fertigprodukt auch ausdrückt.

Ein weiteres interessantes Gebiet der Arbeitsrationalisierung bieten die *Entlöhnungsprobleme*. Die Entlöhnung muss in gerechte, möglichst direkte Proportionen zu den quantitativen und qualitativen Leistungen gebracht werden. Wichtig ist dabei, dass dem Arbeiter verständlich ist, auf welche Weise, nach

welcher Methode das geschieht und, dass er fortlaufend über seine Leistungen im Bilde ist. Es steht fest, dass bei Entlöhnung nach Leistungen auf Grund eines richtigen Akkord- oder Prämiensystems die Leistungen regelmässig 50—100 % und mehr noch steigen gegenüber der Leistung bei Stundenlohnarbeit.

Endlich sei noch als Gebiet der Arbeitsorganisation gestreift die *Kalkulation*, die *Betriebsbuchhaltung* und das *Budget*. Kalkulation und Betriebsbuchhaltung sind allenthalben in mehr oder weniger vollkommener Weise eingeführt, aber eine Lücke klafft vielfach noch in der Budgetierung. Die Meinung, ein Budget sei mancherorts nicht möglich, erweist sich in der Regel als irrig, wenn man während einiger Perioden ernsthaft den Versuch macht, auf Grund eines solchen zu arbeiten. Ein Vergleich des Budgets einerseits mit dem, was effektiv für eine bestimmte Zeitspanne eintrifft, gibt der Betriebsleitung die Möglichkeit, zu beurteilen, wo sie steht, wohin sie steuert, welche Kursänderungen eventuell nötig sind und welche möglich, um das gewollte Ziel zu erreichen.

\* \* \*

Ich glaube, dargetan zu haben, dass die Gebiete, auf denen sich die Bestrebungen der Rationalisierung der Arbeit auswirken können, zahlreich sind, dass vor allem aber die Möglichkeiten auf jedem einzelnen dieser Gebiete ungemein mannigfache sind. Damit etwas erreicht wird, bedarf es mehr als der Arbeit einiger Spezialisten und Betriebsorganisatoren, es bedarf des Interesses der weitesten Kreise der Betriebsleute. Wenn sich in tausend Köpfen derselben mit dem Willen zur Rationalisierung der Arbeit das Verständnis dafür paart, dann wird der Fortschritt durch tausend Kapilarien fliessend zu einem mächtigen Strom werden, welcher unser schweizerisches Wirtschaftsleben fruktifiziert.

---