

**Zeitschrift:** Gewerkschaftliche Rundschau für die Schweiz : Monatsschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes  
**Band:** 19 (1927)  
**Heft:** 12  
  
**Artikel:** Rationalisierung und Staatsbetrieb  
**Autor:** Ingold, Walter  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-352314>

### **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:** 15.10.2024

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

industriellen nicht erwartet werden. Die Arbeiterschaft und ihre Organisationen werden alle Kräfte anwenden müssen, damit die neuen betriebs- und verwaltungstechnischen Massnahmen nicht einseitig auf ihre Kosten durchgeführt werden.

## Rationalisierung und Staatsbetrieb.

Von Walter Ingold.

Es gibt Leute, die gerne mit Sarkasmus bemerken, dass Rationalisierung und Staatsbetriebe nie zusammenkommen. Der heilige Bürokratius habe mit Ratio (Vernunft) ohnehin wenig Gemeinsames, um so weniger wolle er von dem Schlagworte Rationalisierung etwas wissen. Das sind recht billige Vorstellungen. In Wirklichkeit sieht die Sache ganz anders aus. Wer die verantwortlichen Leiter der Staatsbetriebe und auch die massgebenden Personalvertreter dieser Unternehmen je über die Betriebswirtschaft diskutieren gehört hat, dem wird es ähnlich gehen wie jenen zwei Privatunternehmern, die nach einem Diskussionsabend über « Eisenbahn und Auto » auf dem Heimwege sich sagten: « Die Bundesbahnfachleute sind doch auf der Höhe ihrer Aufgabe. Sie haben den Ueberblick über das Ganze und studieren alles, was irgendwie für eine erfolgreiche Wirtschaftsführung in Betracht kommen könnte. »

Es ist allerdings auch gleich beizufügen, dass unter den Faktoren der Rationalisierung bei den Staatsbetrieben die Sparbarkeitserlasse die grösste Rolle spielen. Es wurden im Oktober 1919 bei den Schweizerischen Bundesbahnen sogenannte Sparkommissionen gebildet, die durch organisatorische Massnahmen eine Verminderung der Personalausgaben herbeiführen sollten. Sie hatten die Arbeits- und Personalverhältnisse in den Bahnhöfen und Stationen sowie bei den Lokomotivdepots und beim technischen Wagendienst zu untersuchen.

Im Februar 1925 wurde eine weitere Kommission zur Untersuchung der entsprechenden Verhältnisse bei den Abteilungen der Generaldirektion und der Kreisdirektionen ernannt. Gegenwärtig ist eine neue Kommission mit der Untersuchung in den äusseren Dienststellen betraut. Die Ergebnisse dieser zum grössten Teil abgeschlossenen Expertisen führten zu einem ansehnlichen Personalabbau, der gegenüber dem Maximum des Bestandes von 1920 die Zahl von 6349 Mann erreicht.

Es darf wohl gesagt werden, dass man im Personalabbau bei den Bundesbahnen bald einmal am Punkte angelangt sein wird, wo diese Art von Rationalisierung zur Unvernunft werden könnte. Man kann aus einem Menschen unendlich viel herausholen an Arbeit, aber einmal kommt die Grenze, wo der momentane Erfolg denjenigen der Zukunft gefährdet. Allzufrühe und allzuhäufige

Invalidierungen könnten die Erfolge dieser Sparsamkeitspolitik paralysieren.

Mit dem Personalabbau wächst die Arbeitslast und die Verantwortung des übrigbleibenden Personals. Erfreulicherweise geht nun die Tendenz der Verwaltung der Schweizerischen Bundesbahnen dahin, die Arbeitsfreude durch Erweiterung der Befugnisse der mittleren und untern Beamten und Uebertragung einer weitgehenden Selbständigkeit zu heben. Die mit den getroffenen Massnahmen gemachten Erfahrungen seien befriedigend, erklärt die Verwaltung. Diese Massnahmen beziehen sich vorzugsweise auf den Dienst in den Bahnhöfen und Stationen. Sie können gewiss mit Erfolg auf alle Dienstzweige ausgedehnt werden, wo keine mechanisch-industrielle Arbeit in Frage kommt. Die durch das Bewusstsein des Zusammenhangs des Arbeitsprozesses beseelte Arbeit, das selbständige Bestimmen und Walten innerhalb eines Arbeitsrayons, verhindert, dass der Mensch zur Maschine wird, und erhält ihm das höchstmögliche Mass an Arbeitsfreude. Die Bundesbahnen haben sich von diesen Erwägungen leiten lassen, als sie bei gewissen Beamten die Aufsicht einschränkten. Ueber die diesbezüglichen Erfahrungen hat Herr Oberbetriebschef Matter im SBB-Nachrichtenblatt (Nr. 5, 1927) folgendes geschrieben:

« Es wurde vielfach die Befürchtung ausgesprochen, dass die Uebertragung vermehrter Befugnisse an untere Angestellte und die Verminderung der Aufsicht bedenklich sei, weil das Personal sich an die jetzige Ordnung gewöhnt habe. Diesen Bedenken ist entgegenzuhalten, dass, wenn man Neuerungen einführen will, man sich über derartige Aengstlichkeiten hinwegsetzen muss. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass das Personal die Reformen im allgemeinen begrüsst und sich des Vertrauens, das ihm entgegengebracht wurde, würdig gezeigt hat. »

Die Arbeitsfreude wurde auch gehoben durch die fortwährende Berücksichtigung aller technischen Fortschritte, die andererseits wieder einen Personalabbau günstig beeinflussen. Als Rationalisierungsmassnahme grossen Stils ist sodann auch die Zusammenlegung gleichartiger Dienstzweige zu einem Zentralapparat und die Erstellung von zentralen Dienstgebäuden anzusehen. Wir erwähnen als Beispiele die Reorganisation des Werkstättendienstes bei den Schweizerischen Bundesbahnen und die Errichtung eines Dienstgebäudes für Post, Zoll und Bundesbahnen beim Hauptbahnhof in Zürich.

Durch Verminderung der Werkstätten wurden die Betriebsmittel der übrigbleibenden erhöht und eine bessere Ausnützung und Spezialisierung ermöglicht. Die bisherige aus dem Handwerk herübergenommene Arbeitsausführung ist heute bereits zum Teil ersetzt durch einen auf den Methoden der wissenschaftlichen Betriebsführung aufgebauten, planmässigen Ablauf der Arbeit, wobei auch das Fließband Verwendung findet. Durch die Einführung einer Betriebsbuchhaltung als Mess-

instrument sollen die Werkstätten der Bundesbahnen in die Lage versetzt werden, einen genauen Ueberblick über das Arbeitsfeld zu gewinnen und jeden überflüssigen Aufwand der Produktionselemente, Zeit, Kraft und Stoff, auszumerzen.

Die Erstellung des neuen Post-, Zoll- und Bundesbahnen-Dienstgebäudes in Zürich wurde in der Botschaft des Bundesrates an die Bundesversammlung, was die zu lösenden Organisations- und Baufragen betreffen, als das bedeutendste und weittragendste derartige Problem bezeichnet, vor das die Schweizerische Postverwaltung je gestellt war. Durch die Neuordnung entsteht eine ganze Menge von Vorteilen: besserer Kontakt der einzelnen Dienstzweige, raschere Bedienung des Publikums, engere Verbindung des Postzollamtes mit dem Postbetrieb, Ausbau des Postzoll- und Freilagerdienstes, Ein- und Auslad des Massenstückverkehrs auf den Postgeleisen ohne Störung des Bahnbetriebes, verminderte Beanspruchung der Geleiseanlagen und Bahnsteige im Personenbahnhof, bessere Beaufsichtigung und Vereinfachung des Dienstbetriebes, Verminderung der Leerfahrten und Leergänge. Durch den Einbau von zahlreichen mechanischen Anlagen resultieren die folgenden Fortschritte:

1. Ersparnis von zahlreichen täglichen Gängen des Personals, wie Karren ziehen, Säcke tragen, Leergänge usw.;
2. Verringerung der Zahl der Handgriffe an den einzelnen Sendungen;
3. Arbeitsbeschleunigung durch den ununterbrochenen Fluss der fortzubewegenden Warenmenge;
4. Vermeidung von Stockungen und Stauungen bei grossem Verkehrsandrang;
5. grössere Schonung der Sendungen;
6. Raumgewinn durch Führung von Förderanlagen im Luftraum und durch Wegfall von Aufstellungsraum für Karren und Körbe;
7. Erleichterung der körperlichen Arbeit des Personals;
8. Verringerung der Lärm- und Staubentwicklung in den Arbeitsräumen.

Neben den Regiebetrieben hat sich auch die Allgemeine Bundesverwaltung durch die Drucksachen- und Materialzentrale, die auf 1. Januar 1926 geschaffen wurde, eine organisatorische Einrichtung geschaffen, die den Methoden der Rationalisierung entspricht.

Der Zentrale liegt im einzelnen ob:

- a) die Vergebung sämtlicher Druckerarbeiten;
- b) die Anschaffung, Aufbewahrung, Abgabe und Verrechnung sämtlicher Drucksachen und Formulare, sämtlicher Druck-, Schreib-, Zeichnungs- und anderer Papiere, Kartons und Kuverts, sämtlicher Bureau-, Schreib- und Zeichnungsmaterialien, sämtlicher Schreib- und Bureaumaschinen oder -instrumente nebst Zubehörden;
- c) die Reparatur und der Unterhalt der Bureaumaschinen oder -instrumente;
- d) die Vergebung sämtlicher Buchbinderarbeiten, soweit sie von der Zentrale nicht selber ausgeführt werden;
- e) die Lieferung aller Erzeugnisse der Buchbinderei und Kartonnageindustrie;
- f) die Vorbereitung und Durchführung der Erlasse für die Normung der Papiere, Stoffe und Materialien.

Immerhin kann sie die Aufbewahrung sowie die Abgabe und den Verkauf gewisser von ihr gelieferten Formulare und Drucksachen aus Zweckmässigkeitsgründen anderen Abteilungen der Bundeszentralverwaltung übertragen.

Die Materialzentrale ist sodann gehalten, den Amtsstellen des Bundes ausser Schreib- und Bureauaterial und -maschinen auch noch andere Waren zu liefern, sofern ihr der zentrale Einkauf gerechtfertigt erscheint.

Endlich muss die Materialzentrale nach einer möglichst weitgehenden Vereinfachung des Kanzleibetriebes und des Bedarfes an Drucksachen, Material, Maschinen und Instrumenten bei den Abteilungen trachten und in diesem Sinne insbesondere eine Beschränkung der verschiedenen Sorten von Papieren, Kuverten, Drucksachen und Formularen, Materialien und Maschinen durchführen.

Für die Rationalisierung im kleinen als auch im grossen erscheint uns besonders in den Regiebetrieben des Bundes ausserordentlich wichtig die gegenseitige dienstliche Unterstützung durch die einzelnen Beamten. Es sollte keiner Personalkategorie die Arbeit einer andern zu schlecht sein; unter Umständen muss auch der Bahnhofinspektor einen Wagen stossen helfen. Dieses gegenseitige Einanderaushelfen verhindert nicht nur allfällige Stockungen in der Abwicklung des Verkehrs, es trägt auch dazu bei, dass sich das gesamte Personal als Arbeitsgemeinschaft fühlt, was wiederum auf die Arbeitsleistung nicht ohne günstige Beeinflussung ist. Diese Erwägungen haben dazu geführt, dass im eidgenössischen Beamtengesetz, das auf 1. Januar 1928 in Kraft tritt, eine Bestimmung aufgenommen wurde, wonach die Beamten verpflichtet sind, in ihren dienstlichen Obliegenheiten einander auch ohne spezielle Aufforderung gegenseitig zu unterstützen.

Die in einer gewissen Presse so vielgeschmähten eidgenössischen Staatsbetriebe haben demnach — das war bereits aus dieser leichten Skizzierung der Verhältnisse ersichtlich — schon mancherlei Rationalisierungsmassnahmen getroffen und sich der neuesten Betriebswirtschaft in weitem Masse angepasst. Freilich gibt es noch manches zu tun in dieser Hinsicht, wenn auch zu sagen ist, dass man nicht allen Fortschritt miteinander einführen kann und sich auch manche Massnahme, die als solcher gepriesen wird, bei näherem Zusehen oder bei Ueberspannung des Bogens als eigentlicher Rückschritt erweist. Ein wichtiges Stück Rationalisierung, das auch von den eidgenössischen Staatsbetrieben noch nicht übermässig benutzt worden ist, besteht unseres Erachtens in einer planmässigen Personalausbildungspolitik. Ohne die richtigen Ausbildungsmöglichkeiten eines aus dem psychotechnischen Prüfungsverfahren hervorgegangenen Personals wird in Zukunft kein Betrieb mehr auskommen, geschweige denn ein Staatsbetrieb, für den nur die Besten gut genug sein sollen.