

**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur  
**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte  
**Band:** 13 (1933-1934)  
**Heft:** 8

**Artikel:** Die Organisation von Landesunternehmen und Grossbetrieben  
[Schluss]  
**Autor:** Keller, Max Leo  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-157718>

### **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:** 24.04.2025

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

# Die Organisation von Landesunternehmungen und Großbetrieben.

Ein Beitrag zur Neugestaltung der Schweizerischen Elektrizitätswirtschaft und zur Reorganisation der Bundesbetriebe, beispielsweise der Schweizerischen Bundesbahnen.

Von Max Leo Keller.

## III. Beispiel: Die schweizerische Elektrizitätswirtschaft.

Im vorstehenden Kapitel wurde die Mechanik der Betriebsorganisation für große Unternehmungen grundsätzlich und ganz allgemein besprochen. Im nachstehenden Beispiel sollen die entwickelten Gedanken in Anwendung gebracht und in einzelnen Punkten die Theorie ergänzt und vervollständigt werden. Wir wählen als Beispiel die schweizerische Elektrizitätswirtschaft, die einer zweckentsprechenden, durchgreifenden Neuordnung bedürftig ist, wenn sie ihr Ziel — die möglichst rationelle Erzeugung und Verteilung von Energie — wirklich erreichen will.

Über die Notwendigkeit einer Reorganisation hat sich der Schreiber schon des öftern ausgesprochen\*). Seine Forderungen sind wohl in einzelnen Punkten heftig, aber wenig sachlich kritisiert und bestritten, jedoch nie widerlegt worden. Die schwerwiegendsten Einwendungen lagen in der Behauptung, daß dem Vorteil einer einheitlichen, planmäßig geführten Elektrizitätsversorgung die Schwerfälligkeit des Apparates, der Mangel an Verantwortung und Initiative, das Gespenst der Bürokratie, die lange Bank gegenüber stehen. Ebenso wurde eingewendet, daß ein eidgenössischer Energiediktator (!), der an der Spitze einer solchen Unternehmung zu stehen hätte, über ganz außerordentliche Geistesgaben verfügen müßte.

Hierzu möchten wir bemerken, daß diese Kritiker Zweck, Ziel und Art des Vorschlages des Verfassers mißverstanden haben und auch die sachlichen Grundlagen der Energiewirtschaft vollständig verkennen. Selbstverständlich hat die Forderung nach kompetenter, sachgemäßer und verantwortungsbewußter Führung nichts mit Diktatur zu tun, sondern im Gegenteil, es sollen gerade Willkür, Unklarheit und Unsicherheit, die gegenwärtig unsere Elektrizitätsversorgung beherrschen, durch eine neue, klare, zweckdienliche Ordnung behoben werden. Dazu braucht es keine „besonderen“ Geistesgaben, wohl aber einen offenen, vorurteilsfreien Blick für die Forderungen der Zeit, durchdringende Sachkenntnis, einen aufrichtigen, starken Willen und eine selbstlose Hingabe an die große Sache. Notwendig ist, außer einer arbeitsfähigen Organisation, vor allem auch, daß die Kraft-

\*) Vergleiche u. a.: Keller, Schweizerische Energiewirtschaft, Verlag S. N. Sauerländer & Co.,arau, 1931; und Schweizer Monatshefte Nov. und Dez. 1926, Mai 1927, Januar 1929.

werke und einzelnen privaten und öffentlichen mitbeteiligten Gruppen nicht allen möglichen lokalen, politischen und egoistischen Interessen in erster Linie nachstreben, sondern dem Wohl der Sache, des Volkes und des Landes den Vorrang geben.

In dieser Beziehung scheint sich glücklicherweise in letzter Zeit nun doch allmählich in den maßgebenden Kreisen der schweizerischen Elektrizitätswerke ein Umschwung zu vollziehen \*\*).

Mit Genugtuung und Freude, allerdings auch mit nicht geringem Erstaunen über die Art und Plötzlichkeit der Wendung, hat der Schreibende festgestellt, daß jetzt Persönlichkeiten der schweizerischen Elektrizitätswirtschaft, die ihn während langen Jahren wegen seines Glaubens und seiner Forderungen rücksichtslos bekämpft haben, sich nun zu denselben Ansichten und Prinzipien bekennen. Jetzt gibt man zu, daß „bisher gerade für die an sich wohl gründlichsten energiewirtschaftlichen Untersuchungen unserer Elektrizitätswerke jeweils nur auf die eigenen Verhältnisse der betreffenden Unternehmungen abgestellt wurde, statt auf die Gesamtheit und das Ganze“. In voller Übereinstimmung mit den Thesen des Schreibenden wird gesagt: „Es genügt nicht, daß die Netze der Großkraftwerke des ganzen Landes „elektrisch verbunden“ sind und daß schon viele für sich allein unwirtschaftlich gewordene kleine Werke und Unternehmungen von großen aufgesogen wurden, sondern es müssen für den weiteren Ausbau der Wasserkräfte gemeinsame Überlegungen zwischen den großen Unternehmungen stattfinden, gemeinsame Untersuchungen, die über das Einzelgebiet hinausgreifen auf die ganze Schweiz und so geeignet sind, zukünftige große Kapitalinvestitionen für neue Wasserkraftwerke an den richtigen Ort zu lenken.“ Ganz in Übereinstimmung mit mir wird ebenfalls die Notwendigkeit zugegeben, daß für die Entscheidung von Fragen und Problemen der Energiewirtschaft nicht auf kantonale, lokale oder die Verhältnisse einer einzelnen Unternehmung abgestellt werden darf, sondern daß man „größere Gebiete, ganze Landesgegenden in Betracht ziehen muß, ja das Land als Ganzes“.

Wir hören die Botschaft und sind dankbar für das verheißungsvolle Bekenntnis einiger schweizerischer Elektrizitätswirtschaftler zu den von uns seit jeher vertretenen Forderungen einer zeit- und zweckgemäßen Energiewirtschaft. Möge diese Erkenntnis bald Allgemeingut aller Elektrizitätswerkleiter werden und ihr auch die Tat folgen. Wir bedauern lediglich, daß sie nicht schon vor 20 oder wenigstens 10 Jahren sich durchzusetzen vermochte: sie hätte dann unserem Lande Hunderte von Millionen Franken erspart, an welcher Last wir gegenwärtig besonders schwer zu tragen haben.

Über die Notwendigkeit und das Prinzip für eine neue Gemeinschaftsarbeit in der Energiewirtschaft scheint sich eine volle Übereinstimmung zwischen maßgebenden Kreisen der Elektrizitätswerke und dem Schreibenden

\*\*.) Bulletin des Schweizerischen Elektrotechnischen Vereins, August 1933, Seite 374.

zu ergeben. Dagegen ist die Frage nach der Form der Zusammenarbeit und der praktischen Neugestaltung noch nicht abgeklärt. Einen Beitrag in dieser Beziehung möchte die vorliegende Arbeit geben.

Um Mißverständnissen vorzubeugen, sei hier betont, daß die nachstehenden Ausführungen über die organisatorische Gestaltung unserer Wirtschaft lediglich eine Diskussionsgrundlage, eine kurze Wegleitung und nicht etwa ein unabänderliches, starres System darstellen. Sie befassen sich, wie bereits gesagt wurde, auch nur mit einer Seite des betrieblichen Organismus. Die Organisationsform als solche verbürgt natürlich auch noch nicht den Erfolg einer Unternehmung. Sie ist aber die erste Voraussetzung für die Höchstleistung. Die letztere kann einzig erreicht werden, wenn die Mechanik des Betriebes erfüllt wird von einem gesunden, lebendigen Geist. Diesen findet man aber nicht in toten Buchstaben, sondern einzig und allein beim verantwortungsfreudigen und verantwortungsbewußten Menschen.

### **Die Organisationsystematik der schweizerischen Elektrizitätswirtschaft.**

Das Schema des organisatorischen Aufbaues der schweizerischen Elektrizitätswirtschaft entwickelt sich sinngemäß aus den im theoretischen Teil entwickelten Grundsätzen und dem in Abbildung 1 gegebenen prinzipiellen Diagramm. Wir können uns deshalb hier mit einer schematischen Skizzierung begnügen. (Vergl. dazu auch Abbildung 2.) Außerdem werden wir uns mit Rücksicht auf den beschränkten Raum, der uns zur Verfügung steht, nur auf das Wesentliche und Neue näher einlassen, währenddem Bekanntes und Selbstverständliches weggelassen oder nur kurz zur Erinnerung erwähnt werden soll.

#### A. Der Wirtschaftsrat.

Der Wirtschaftsrat der schweizerischen Elektrizitätswirtschaft umfaßt die verantwortlichen Vertreter der verschiedenen, an einer rationellen Elektrizitätsversorgung interessierten Gruppen. Dem Wirtschaftsrat werden deshalb Vertreter sowohl des Bundes, der Kantone, der verschiedenen Energieproduzenten (E. W., S. B. B., usw.), der großen und kleinen Konsumenten, der Industrie und Finanz angehören. Die im Wirtschaftsrat gesammelten Interessengruppen besitzen wohl zum Teil sehr von einander abweichende Ansichten und Interessen, sind jedoch alle an einer möglichst rationellen und zweckmäßigen Energieversorgung interessiert. Sie werden deshalb dafür besorgt sein, daß die Elektrizitätswirtschaft so geführt und so in die Volkswirtschaft eingegliedert wird, daß sie den verschiedenen Wirtschaftszweigen, wie den Forderungen der Gesamtheit und des Staates gerecht wird. Damit der Wirtschaftsrat seine Aufgabe zu erfüllen vermag, muß bei der Festlegung seiner Zusammensetzung darauf geachtet werden, daß die Bildung einer Sonderinteressen verfechtenden, majorisierenden Mehrheit vermieden wird. Die im Rat vertretenen Partner müssen nicht



nur gleichberechtigt, sondern auch gleichmächtig sein \*). Sobald diese Forderung erfüllt ist, wird der Wirtschaftsrat in die Lage versetzt, die Leitung einer parteilich neutralen, sachlich geeigneten Persönlichkeit zu übertragen. Führt der so bestimmte Leiter den Betrieb der Elektrizitätsversorgung erfolgreich, so wird er das Vertrauen von allen Mitgliedern dieses Wahlkollegiums besitzen können. Andererseits verbürgt dem Leiter der Umstand, daß er nicht von einer Interessengruppe abhängig, sondern ihrer Gesamtheit verantwortlich ist, seine Handlungsfreiheit. Da die Mitglieder des Wirtschaftsrates wieder ihrerseits den Interessengruppen, die sie vertreten, verantwortlich sind, darf erwartet werden, daß alle Wünsche der Bevölkerung und des Landes der obersten Leitung unserer Elektrizitätswirtschaft bekannt und von ihr respektiert werden. Der Wirtschaftsrat verbindet, gleicht aus und überbrückt die Gegensätze, die in der Elektrizitätswirtschaft auftreten können, im Sinne und zum Wohle des Ganzen und der Gesamtheit. Sollte der Fall einer schwerwiegenden, unlösbaren Schwierigkeit in seinem eigenen Kreise auftreten, so wird das oberste, zuständige politische Organ des Staates, der Bundesrat, als Schiedsrichter zu walten haben.

### B. Die oberste Leitung.

Die mit der Gesamtleitung betraute Persönlichkeit, Präsident oder Generaldirektor genannt, trägt das Schwergewicht des Betriebes der schweizerischen Elektrizitätswirtschaft. Bei ihm konzentrieren sich das Vertrauen, die Verantwortung für das Ganze, die Kompetenzen und die generellen Funktionen. Der Präsident wird deshalb zur eigenen Entlastung soviel als möglich von Verantwortung und Rechten seinen Mitarbeitern abgeben. Er wird zu diesem Zweck einen Mitarbeiterstab organisieren und zwischen ihnen eine Aufteilung der ihm übertragenen Aufgabe im Sinne der von uns entwickelten Grundsätze vornehmen, und zwar vorerst in die einzelnen Arbeitsgebiete (vergleiche Diagramm Abbildung 1 und 2). In seiner Hand wird er alle Funktionen vereinigen, welche die einzelnen Arbeitsgebiete, das technische, kommerzielle, finanzielle und personell-rechtliche mit einander verbinden und für diese richtunggebend sind. Des obersten Leiters Arbeit liegt also in der Wegleitung, Prüfung und Entscheidung der grundsätzlichen und grundlegenden Probleme innert dem vom Wirtschaftsrat festgelegten Rahmen. Er ist für die nachgeordneten Stellen Gesetzgeber und Richter. Mit Detailfragen und solchen der normalen Geschäftsabwicklung befaßt er sich ordentlicherweise nicht. Dagegen ist er der gegebene Vertreter der Elektrizitätswirtschaft in einem eventl. eidgenössischen Wirtschaftsrat.

### C. Das technische Arbeitsgebiet.

Im technischen Arbeitsgebiet, das der technischen Direktion untersteht, werden alle Arbeiten ausgeführt, die mit der möglichst rationellen Erzeu-

\*) Die Lösung dieses speziellen Problems ist Sache der Staatsgewalt und fällt außerhalb den Rahmen dieser Arbeit.

gung und Verteilung der Energie im engeren Sinne des Wortes zu tun haben. Die technische Direktion befaßt sich als höchste und letzte Instanz in technischen und energiewirtschaftlichen Fragen vorwiegend mit den rein sachlichen Problemen der Energieerzeugung. Diese nimmt die Größe und Art der zu erzeugenden Energiemenge als gegeben an und versucht sie auf möglichst rationelle Weise dem Markt bezw. den Abnehmern zur Verfügung zu stellen. Sie kümmert sich nicht um die eigentliche Finanzierung, nicht um die Abklärung von rechtlichen und absatztechnischen Fragen, nicht um die Ertragsgestaltung und den Kundendienst. Betriebswirtschaftlich ist nur die Kostenseite für die technische Direktion maßgebend. Sie ist beherrscht vom Sparsamkeitsprinzip. Ihre rationale Tendenz ist höchste Zweckmäßigkeit.

Entsprechend unserer Unterscheidung der Arbeitsphasen, wird der technische Direktor sein Arbeitsgebiet trennen in die Planungsabteilung, Bau- und Betriebsabteilung und in die statistisch-prüfende Überwachungsabteilung, für deren reibungsloses Zusammenarbeiten er verantwortlich ist.

#### a) Die Planungsabteilung.

Die Planungsabteilung bezw. ihr Leiter trägt die Verantwortung für eine systematische Weiterentwicklung der Unternehmung. Sie ist für den obersten Leiter der Unternehmung weitaus die wichtigste und diejenige, der die Führung die größte Aufmerksamkeit schenken muß. Die Unterrichtung und Informationen, die von den andern Abteilungen eingezogen werden, sollen gegenüber ihrer Tätigkeit mehr nur bestätigenden Charakter haben, d. h. mit andern Worten, daß alle sachlichen von den untern Stellen lösbaren Fragen bereits abzuklären und zu bereinigen sind und nur die wesentlichsten für die Entscheidung durch die vorgesetzte Leitung übrig bleiben sollen.

Ausgangspunkt für alle Arbeiten der Planungsabteilung bildet der voraussichtliche, zukünftige Verlauf des gesamten Leistungsbedarfs. Die Abteilung wird deshalb zentrale Sammelstelle aller diesbezüglichen Aufgaben sein, die ihr von den einzelnen Werken und Werkgruppen geliefert werden müssen. Dieses Material ist dann unter geeigneten Gesichtspunkten (Zeit, Verbrauchsart usw.) zu summieren und zu gliedern. Den Anforderungen sind dann die Disponibilitäten gegenüber zu stellen, wozu von dieser Abteilung eine energiewirtschaftliche Topographie der Schweiz aufzustellen ist und zwar sowohl der Produktionsmöglichkeiten, der effektiven Produktion, wie des Konsums, wobei noch zu unterscheiden ist zwischen Leistung und Energiemenge. Auf Grund dieser Erhebungen kann dann eine fortlaufende mehrseitige Energiebilanz geführt werden.

Neben der Rechnungsführung der ortsgebundenen Kräfte und Energien müssen aber noch gleichzeitig Vergleichs- und Ergänzungsberechnungen durchgeführt werden, welche außer der eigenen inländischen Wasserkraft auch die übrigen Energiequellen berücksichtigen. Die schweizerische Energie-

wirtschaft ist also von der Planungsabteilung in die gesamteuropäische bzw. internationale Energiewirtschaft organisch einzubauen.

Außer den eigentlichen energiewirtschaftlichen Untersuchungen muß aber die Planung auch stets die technische Entwicklung auf dem Gebiete der Energieproduktion und Verteilung eingehend verfolgen und wo angezeigt, eigene Untersuchungen durchführen oder veranlassen.

Auf Grund der orientierenden Arbeiten ist dann der sogenannte Hauptplan für den Systemaufbau und die Vorplanung für die Betriebsführung aufzustellen. Hierbei sind verschiedene Gesichtspunkte zu berücksichtigen, wie beispielsweise die Betriebssicherheit, Betriebsvereinfachung, Wirtschaftlichkeit, Netzstabilität, Erweiterungsmöglichkeiten usw.

In unmittelbarer Beziehung zu diesen Projektierungsarbeiten steht die Aufstellung des Ausbauprogramms und des Betriebsplanes. Die letzte Entscheidung über das erstere wird vom obersten Leiter, gegebenenfalls unter Zuziehung des Wirtschaftsrates getroffen. Über den letztern dagegen wird von der technischen Direktion endgültig entschieden.

Aus dem Aufgabenkreis ergibt sich die Gliederung der einzelnen Unterabteilungen, die uns aber hier, wo nur das Prinzip zur Diskussion steht, nicht näher interessieren.

Dagegen ist aus den Darlegungen als wesentlich festzuhalten, daß in der Planungsabteilung der obersten technischen Leitung zwei typische Arten von Arbeiten geleistet werden müssen, nämlich einmal solche, die ganz genereller Natur sind, und wo man sich nicht in Einzelheiten mißt, sondern nur Richtlinien, Programme, den Rahmen, die Grenzen bestimmter Aufgaben festlegt, und dann solche, die ganz spezieller Natur sind und die nicht von irgendeiner andern Instanz abgeändert werden dürfen. Als Beispiel der ersten Art nennen wir den Bau eines neuen Kraftwerkes, für welches von der Planungsabteilung nur die allgemeinen Daten vorzuschreiben sind, die mit Rücksicht auf das ganze Energiesystem eingehalten werden müssen. Die Aufstellung des Projektes selbst, die Vergabung der Arbeiten, die Ausführung usw. kann einer andern Abteilung oder einer Werkgruppe überlassen werden. Anders im zweiten Fall; beispielsweise bei der Bestimmung des Schutzsystems. Hier müssen nicht nur die Art, sondern oft sogar das Fabrikat der Schutzapparate (Relais) von der obersten technischen Leitung, auf Grund des Vorschlages der Planungsabteilung verbindlich für alle Werke vorgeschrieben werden. Wird diese Weisung nicht eingehalten, so besteht die Gefahr der Störung der Netzstabilität, wodurch die Betriebssicherheit und die Kontinuität der Dienstleistung, nicht nur eines Elektrizitätswerkes, sondern einer ganzen Gruppe, ja unter Umständen des ganzen Systems gefährdet wird. Im ersten Fall ist man frei in der Wahl der größten Maschinen, im letztern sind, nach gefälligem Entscheid, selbst die obersten Stellen an einen bestimmten kleinen Apparat gebunden. Freiheit im einen, Gebundenheit im andern; keine Handlung ist etwas allein für sich. Jede erfüllt eine wichtige Teilfunktion in einem großen Ganzen.



Die gemachten Angaben dürften zur Erläuterung des Charakters der Tätigkeit der Planungsabteilung genügen. Selbstverständlich fallen in ihr Arbeitsgebiet auch noch andere Aufgaben, wie beispielsweise die Normalisation von Spannungen, Periodenzahlen, Verteilssystem usw. oder die Vorbereitung von Gesetzen, Verordnungen und andern Aufgaben, die das gesamte Landesgebiet betreffen.

#### b) Die Bau- und Betriebsabteilung.

Die Bau- und Betriebsabteilung bzw. ihr Leiter übernimmt die Durchführung der zweiten Handlungsphase, nämlich die Ausführung. Die Ausführungsarbeiten zerfallen in zwei verschiedene Aufgabekreise. Der eine umfaßt begrenzte, kurzfristige Unternehmen, der andere dauernde, kontinuierlich laufende Handlungen. Man pflegt die erstern einer besondern Bauabteilung, die letztern der Betriebsabteilung zu übertragen.

Die Aufgabe der Bauabteilung gibt zu keinen besonderen Erwägungen Anlaß, denn sie ist eindeutig bestimmt. Ob man sie von zentraler Stelle aus, durch die einzelnen Werkgruppen oder durch Vergabung an Fachunternehmungen ausführen läßt, ist eine reine Zweckmäßigsfrage, die in unsere Betrachtung nicht hineinspielt. Anders steht es mit der Betriebsabteilung, wo die Aufteilung der Funktionen auf verschiedene Weise möglich ist, aber nicht jede dieselbe Wirtschaftlichkeit der Betriebsführung verbürgt.

In Übereinstimmung mit den von uns entwickelten Gedanken, sind auf Grund der energiewirtschaftlichen Topographie von der obersten Betriebsleitung in Zusammenarbeit mit der Planungsabteilung die einzelnen bestehenden Werke bzw. Werkgruppen nach technisch-wirtschaftlichen Gesichtspunkten einander zu koordinieren und dementsprechend die betriebstechnischen Elemente und Einheiten für die einzelnen Wirtschaftsbezirke festzulegen. Das Tätigkeitsgebiet der Werke soll also nicht mehr wie heute willkürlich aufgeteilt bleiben, sondern nach den ökonomischen Gesetzen gegliedert werden. Aus den so geformten betriebstechnischen Einheiten ergeben sich die Bedingungen, einerseits für die Auslegung der Kraftübertragungsanlagen und der Leitungsneße, und andererseits für eine rationelle Betriebsführung.

Die Maßnahmen der Betriebsführung bauen sich auf denselben Grundsätzen auf, wie sie in großen Kraftwerkunternehmungen mit Zentrallastverteiler und Netzüberwachungsstellen schon angewendet werden. Jede einzelne dieser Stellen ist der zentrale Sammelpunkt für alle Betriebsfunktionen des ihr zur Führung anvertrauten Wirkungskreises. Sie stehen also im ständigen Kontakt mit den Leistungs- und Energiedisponibilitäten bzw. den Anforderungen, die laufend an das System gestellt werden. Je nach der konkret vorliegenden Lage verteilen sie dann Zentralen bzw. Maschinen, Unterwerke, Leitungen usw. in der wirtschaftlichsten Art und unter Wahrung der betriebstechnischen Einheiten.

Die Spitzenorgane der Betriebsführung werden sich darauf beschränken, auf Grund der Planungsunterlagen, die generellen Dispositionen für die Arbeiten der regionalen Werkgruppen zu geben. Die letztern werden im Rahmen ihrer Zuständigkeit die Direktiven in geeigneter Form, d. h. erweitert durch ihre eigenen Kompetenzen an die lokalen Werkunternehmungen weiterleiten. Von diesen gehen dann den einzelnen betriebstechnischen Einheiten, Zentralen und Unterwerke die eigentlichen „praktischen“ Ausführungsweisungen zu.

Bei der Aufteilung der Ausführungsfunktionen ist darauf zu achten, daß die Werkgruppen auch Planungs- und Kontrollfunktionen mit übertragen erhalten und zwar jeweils für das ihnen unterstellte Gebiet. Die regionalen Werkgruppen besitzen also ihre eigenen Planungsabteilungen, die für ihren geographischen Bezirk die Planungsarbeiten in demselben Sinne wie die entsprechende Abteilung des Spitzenorgans zu erfüllen haben. Ausgeschlossen sind lediglich diejenigen Arbeiten, die sich mit der Koordination der einzelnen regionalen Werkgruppen befassen. An deren Stelle treten dafür diejenigen der Koordination der lokalen Werkgruppen. Es scheidet das Verfügungsrecht über die großen Übertragungsleitungen aus. Sie werden ersetzt durch die örtlichen Verteilungsnetze. Die Direktionen der regionalen und lokalen Werkgruppen wie der betriebstechnischen Einheiten haben nicht nur das Recht, sondern die Pflicht, von sich aus — also selbständig — alles zu tun, was zur wirtschaftlichen Produktion elektrischer Energie zweckmäßig geleistet werden kann. Die Initiative, die schöpferische Betätigungsmöglichkeit, bleiben den einzelnen Werken und Funktionsträgern erhalten. Die jeweilige Oberleitung beschränkt sich auf diejenigen Maßnahmen und Eingriffe, die für ein reibungsloses Zusammenarbeiten der ihr unterstellten Betriebsteile absolut erforderlich sind, und umgekehrt geben dieselben nur diejenigen Informationen weiter, die von der Oberleitung zur Durchführung ihrer allgemeinen Aufgabe benötigt werden.

### c) Die Überwachungsabteilung.

Die Überwachungsabteilung ist eine ausgesprochene Hilfsdienstabteilung. Sie ist weniger für die Durchführung der Betriebsaufgabe als solche wichtig, als für die Art und Weise der Arbeitsleistung. In ihr spiegelt sich sowohl die Güte der gesamten Betriebsführung wie der Vorplanung und Ausführung. Sie bildet deshalb den Kompaß, an dem sich der Betrieb zu orientieren hat. Ihre Arbeit erstreckt sich vom einfachen mechanischen Zahlenvergleich bis zum verantwortungsvollen, gefühlsmäßigen Abwägen schwer faßbarer Tatsachen.

Die Überwachungsabteilung des obersten Spitzenorgans befaßt sich mit der statistischen Verarbeitung aller für die Gesamtunternehmung wichtigen betriebstechnischen und betriebswirtschaftlichen Daten. Außerdem muß sie allgemeine Erhebungen im Bereich der Energiewirtschaft durch-

führen, die mit den eigenen Betriebsverhältnissen in Beziehung zu bringen sind.

Verhältnismäßig bedeutend einfacher ist die Aufgabe, die von den Kontrollabteilungen der regionalen und lokalen Werkgruppen zu erfüllen ist. Diese beschränkt sich im Wesentlichen auf einen sorgfältigen Ist—Sollvergleich, d. h. auf eine sinnvolle Gegenüberstellung der tatsächlich eintretenden Betriebsergebnisse mit den entsprechenden Werten der Vorplanung. Von Bedeutung ist für sie ein rasch und zuverlässig arbeitender Informationsdienst.

Die Abweichungen zwischen Ist (Betriebswerte) und Soll (Vorplanungswerte) lassen sich auf 2 Ursachen zurückführen:

1. Abweichungen in den Voraussetzungen (äußerer und innerer Natur);
2. Abweichungen in Art und Umfang der Arbeitsleistung.

Die erste Art von Abweichungen müssen der Planungsabteilung zugeführt werden, während die zweiten vorerst der Betriebsabteilung mitzuteilen sind. Dabei ist auch hier, wie bei den andern Abteilungen, zu beachten, daß in der Regel nur wirklich ins Gewicht fallende Differenzen an die obere Stellen weitergeleitet werden und alles andere im Rahmen der jeweilig zuständigen Rangstufe erledigt wird.

#### D. Das kommerzielle, finanzielle und personelljuristische Arbeitsgebiet.

Die Organisation und Arbeitsweise der übrigen Arbeitsgebiete soll hier nicht behandelt werden. Im großen Ganzen folgt sie sinngemäß derjenigen des besprochenen technischen Arbeitsgebietes. Ganz analog wie die Beziehungen zwischen den einzelnen Abteilungen im technischen Arbeitsgebiete geregelt wurden, sind auch in der Gesamtorganisation diejenigen zwischen den einzelnen Arbeitsgebieten zu organisieren. Auf diese Weise lassen sich die Nachteile langer Dienstwege und das Überwuchern der an sich nicht produktiven Ausgaben der Betriebsorganisation verhindern. Ebenso bleibt den Leitern der Überblick und damit auch die bewußte Führungsmöglichkeit über ihr Tätigkeitsgebiet erhalten.

In sachlicher Beziehung ist über die Zuteilung der Arbeiten Folgendes zu sagen:

Dem kommerziellen Arbeitsgebiet ist alles zuzuweisen, was mit dem Kundendienst, der Kundenwerbung, den Installationen bei den Verbrauchern, der Lieferung der verschiedenen elektrotechnischen Bedarfsartikel usw. zu tun hat.

Im finanziellen Arbeitsgebiet hat man sich mit allen Problemen zu befassen, die den Kapitaldienst, die Finanzierung, die Rechnungsführung und das Tarifwesen \*) betreffen.

\*) Das Problem der Tarifgestaltung für die Abgabe elektrischer Energie darf natürlich nicht autonom von der Finanzabteilung geregelt werden, sondern nur in enger Zusammenarbeit mit der kommerziellen und vor allem auch mit der Planungs-

Im personellen und juristischen Arbeitsgebiet hat man alle Fragen zu behandeln, die mit den natürlichen und juristischen Personen des Betriebes in Verbindung stehen. Es müssen also hier neben den allgemeinen Aufgaben eines Generalsekretariats insbesondere auch die Personalangelegenheiten und die Rechtsfragen geregelt werden.

#### IV. N a c h w o r t.

Im vorstehenden Beispiel der schweizerischen Elektrizitätswirtschaft wurde versucht, die Anwendung der im ersten Teil entwickelten Organisationsform darzustellen. Es handelt sich dabei um eine Systematik, d. h. um einen begleitenden Entwurf, der wissenschaftlich=sachlich begründet ist, und nicht etwa um einen fertigen Vorschlag, der auf die besondern lokalen und politischen Verhältnisse noch Rücksicht nehmen müßte. Die Organisationsystematik bildet aber die einzige feste Grundlage, von der aus sich eine große Unternehmung zweckmäßig aufbauen und sachlich überprüfen läßt.

Ähnlich dem skizzierten Aufbau der Elektrizitätswirtschaft lassen sich auch andere große Unternehmungen, z. B. die Verkehrsanstalten des Bundes, organisieren. Es ist wohl nicht nötig, darauf hinzuweisen, daß es dann beispielsweise bei den Schweizerischen Bundesbahnen nicht mehr notwendig wäre, daß der Vorschlag „für eine kleine Verbesserung irgendeiner kleinen Nebenlokalität eines Stationsgebäudes“ von 15 Stellen der Verwaltung „begutachtet“ werden müßte, bevor an seine Ausführung gedacht werden kann. Ebenso würde es nicht mehr über  $\frac{1}{4}$  Jahr dauern, um eine Adressenänderung oder eine neue Telephonnummer in das Teilnehmerverzeichnis einzutragen, wie es bei der Eidg. Post-, Telephon- und Telegraphenverwaltung noch heute der Fall ist; denn nach unserem Vorschlage wird jede Arbeit von derjenigen Person entgegengenommen und unmittelbar erledigt, die dafür durch ihre Stellung und Befähigung wirklich zuständig ist. Das sind nur zwei kleine, untergeordnete, aber typische Beispiele.

Ganz ähnlich steht es im Großen. So haben die S. B. B. über 20 Jahre lang auf unrationelle Art gearbeitet. Bei der Reorganisation in 1920 und folgender Jahre wurde festgestellt, daß man seinerzeit zu viel Personal eingestellt hatte, „weil die Fähigkeit fehlte, eine richtige und den neuen Verhältnissen (8 Stundentag) angepasste Zeiteinteilung vorzunehmen“. (Aussage von Ständerat Dr. Gustav Keller, Verwaltungsratspräsident der S. B. B.). Bundesrat Muff, damals noch Nationalrat, mußte feststellen, daß auf einer größern Station von 71 Personen 16, d. h. 22,5 %, „parfaitement inutiles“ waren. Er berechnete eine Einsparung pro Jahr von 20 Millionen Franken bei einer Herabsetzung des Personalbestandes von nur 10 %. Bei der Reorganisation ergab sich dann — ohne alle Mühe-  
abteilung. Die jeweiligen gegenseitigen Wechselbeziehungen müssen immer gebührend berücksichtigt werden, bezw. zur Geltung kommen können.

lichkeiten erschöpft zu haben — eine Reduktion des Personals von 12½ % und eine ganz bedeutende Erhöhung der Leistungsfähigkeit.

Es ist nun bezeichnend, daß Nationalrat Bally, der kein Eisenbahnsachmann, wohl aber ein scharf und weitblickender Wirtschaftsführer war, schon 1908 auf alle diese Mißstände und die Unwirtschaftlichkeit des S. B. B.-Betriebes mit beredten Worten aufmerksam gemacht hatte, ohne jedoch Gehör zu finden. Erst als sich die Folgen der unrationellen Ordnung in Form von großen Defiziten geltend machten, wurde zur Reorganisation geschritten. Trotzdem diese große Verbesserungen brachte, zeigt sich heute, daß sie unzulänglich und ungenügend war, sonst wäre es nicht möglich, daß keine 10 Jahre später in derselben Unternehmung ein jährliches, plötzliches, katastrophales Defizit von 50 Millionen auftaucht und sich eine Schuldenlast von nahezu einer Milliarde Franken einstellt, für die niemand verantwortlich gemacht werden kann.

Aus den Beispielen erkennt man, daß die großen Unternehmungen unseres Landes, seien es die Verkehrsanstalten, die Banken \*), die Energiewirtschaft oder andere, nicht irgend einer Teilrevision, sondern grundsätzlicher Reorganisationen bedürfen, wenn unsere Wirtschaft wirklich gesunden und zur vollen Leistungsfähigkeit gebracht werden soll. Der Weg führt nicht zu neuen Vorschriften und Reglementen, hinter denen man Deckung suchen kann, oder zur Übersteigerung der verschiedenen schon bestehenden Scheinkontrollen, sondern zu einem neuen klaren, organisatorischen Aufbau der Unternehmungen und zur Verwirklichung des Führungsgedankens durch schöpferische verantwortungsbewußte Persönlichkeiten in Wirtschaft und Staat.

\*) Der Zusammenbruch und die Sanierung zweier von acht unserer Großbanken, der Genfer Diskontbank und der Schweizerischen Volksbank, die Tausende von Volksgenossen unverschuldet um die Hälfte ihres Ersparnen bringt, hätte sich an und für sich vermeiden lassen. Die Vorkommnisse sind schlagende Beweise für die unzweckmäßige und völlig ungenügende Durchbildung sowohl unserer volkswirtschaftlichen Ordnung, wie der innerbetrieblichen Organisation unserer Banken und Finanzwirtschaft.

# Politische Rundschau

## Schweizerische Umschau.

**Deutschlands Austritt aus dem Völkerbund. — Rückzug von Genf? — Innerpolitische Auswirkungen. — Katholische Führung?**

Der Herbst brachte auf dem Gebiet der Innen- und Außenpolitik bedeutsame Ereignisse und Überraschungen. Es sei hier nur an die wichtigsten erinnert, an Deutschlands Rückzug von der Abrüstungskonferenz und seinen gleichzeitigen Austritt aus dem Völkerbund, an die nach langwierigen Unterhandlungen nun doch noch zustandegekommene schweizerisch-deutsche Verständigung über die Regelung des