

# MITTEILUNGEN

## DES

### INTERNATIONALEN RATIONALISIERUNGS INSTITUTES

Genf

Juni 1933

VII. Jahrgang, N° 6

#### REORGANISATION DER ARBEIT IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG

So lautet der Verhandlungsgegenstand der 3. Sektion des V. Internationalen Kongresses für Verwaltungswissenschaften<sup>1</sup>, der vom 19. bis 24. Juni 1933 zu Wien tagen wird. Diesem ProgrammtHEMA folgt noch der bezeichnende Nachhang: «gemäss den Anschauungen und Verhältnissen der Gegenwart» (im französischen Originalprogramme: «en fonction des idées et des faits actuels»).

Dass das Internationale Institut für Verwaltungswissenschaften einen Teil der Kongressarbeit dieser Frage widmet, ist ein Zeichen dafür, in welchem Masse die Gedanken eines Taylor, Fayol, Muensterberg und Anderer bereits in den Bereichen der staatlichen Verwaltung Eingang gefunden haben.

Fayol konnte noch einem seiner Bücher den Titel geben: «L'incapacité Industrielle de l'Etat». Aber heute bricht sich immer mehr die Überzeugung Bahn, dass innerhalb der Zweige der öffentlichen Verwaltungen wohl besondere Verhältnisse vorliegen, welche der Anwendung wissenschaftlich begründeter Organisationsmassnahmen Hemmungen oder Hindernisse bereiten mögen; dass diese Verhältnisse aber zur Bedeutungslosigkeit herabsinken, wenn man sie mit dem weiten Felde vergleicht, das sich hier für dieselben Methoden eröffnet, deren Anwendung sich für die Privatwirtschaft bereits als so erspriesslich erwiesen hat. Ganz gleich ob man diese Methoden nun als «wissenschaftliche Betriebsführung», «Rationalisierung», «Psychotechnik» oder sonstwie bezeichnet: im Grunde sind sie alle identisch. Denn sie stützen sich sämtlich, und zwar in jeder Phase der Organisation und der Administration, auf eine die Tatsachen erfassende und der wissenschaftlichen Erkenntnis entsprechende Untersuchung der Einzelheiten, aus denen sich jedes der Sonderprobleme zusammensetzt.

Die Mehrzahl derer, die ihr Leben dem öffentlichen Dienst gewidmet haben, sind an die in diesem Dienste entwickelten und traditionell gewordenen Methoden gewöhnt und sind geneigt, die zwischen öffentlichen und privaten Unternehmungen bestehenden Unterscheidungen zu betonen. Das ist in diesem frühen Stadium unvermeidlich. Als Taylor nämlich damit begann, seinen Gedanken der wissenschaftlichen Betriebsführung in die Praxis einzuführen, ereignete sich genau dasselbe; denn jede neue Fabrik, jede neue Industrie, die mit seinen revolutionären Ideen in Berührung kam, war davon überzeugt, dass sie einen Sonderfall darstelle, auf den die Logik der wissenschaftlichen Methode nicht anwendbar sei. Auf allen Seiten waren die Baumwoll-

spinnereien der Überzeugung, dass ihre Verhältnisse anders lägen als die der Wollspinnereien; der Ölmotorenbau erklärte, dass die wissenschaftliche Betriebsführung sich wohl sehr gut für den Bau von Gasmotoren eigne, aber nicht für den Ölmotor, denn der habe Besonderheiten, die es ganz unmöglich machten, solche betriebstechnischen Feinheiten anzuwenden. Das Schlagwort «In meinem Betriebe liegt die Sache anders» wurde überall dort als Schutzvorrichtung eingebaut, wo an konservative Menschen die Notwendigkeit herantrat, der Tatsache ins Auge sehen zu müssen, dass Verwaltungsmethoden, die auf individueller Bequemlichkeit und auf einer durch keine Analyse nachkontrollierten Empirie beruhten, sehr wohl einer radikalen Verbesserung fähig seien: nämlich durch eine die Erkenntnisse der Wissenschaft verwertende Nachprüfung. Es kann keinem Zweifel unterliegen, dass dieselben Einwände, nur mit noch grösserer Betonung, gegen die Einführung der Rationalisierung in der öffentlichen Verwaltung zu hören sein werden.

In der Tat bestehen zwischen privaten und öffentlichen Unternehmungen wichtige Unterschiede; und innerhalb der letzteren ist dasselbe der Fall, wenn man die den allgemeinen Verwaltungsdienst des Staates besorgenden Behörden in Vergleich setzt mit den «public utilities», also den Wirtschaftsunternehmungen der öffentlichen Hand, für deren Dienstleistungen sich der Staat von dem Benutzer bezahlen lässt. Solche Unterschiede mögen wohl von Einfluss auf Aufbau und Betriebsweise sein. Aber die Dinge liegen in der Privatwirtschaft durchaus nicht etwa anders, denn hier können Besonderheiten in den Besitzverhältnissen ebenso wie juristische Konstruktionsformen in irgend einem gegebenen Sonderfalle ihre Einflüsse ausüben, auf die Struktur der Verwaltung im allgemeinen wie auf die Einrichtung von Leitung und Kontrolle.

Indessen sollen und müssen in einem Privatunternehmen, wenn anders das Geschäft einen Nutzen abwerfen soll, solche Einflüsse sich den Grundsätzen guter Organisation und Verwaltung unterordnen. Ausgenommen dort, wo persönliche Erwägungen mitspielen, tangieren sie nicht die Frage, ob es wünschenswert ist, gleiche oder ähnliche Funktionen in einer und derselben Abteilung zu konzentrieren. Sie mögen vielleicht imstande sein, die Verwirklichung jener Einsparungen zu verhindern, welche sonst eintreten müssen, wenn man etwa die Formblätter normt, wenn man auf übersichtliche Darstellungen von Produktion und Leistung hält, wenn man das Informationsmaterial auf schnellste Übersicht hin anlegt, wenn man schliesslich Maschinenarbeit an Stelle der Menschenarbeit dort einsetzt, wo die

<sup>1</sup> Siehe die Notiz auf Seite 60 der Aprilnummer.

erstere billiger zu stehen kommt — aber darum bleibt die Nützlichkeit aller solcher Einrichtungen doch bestehen. Ebensovienig wird dadurch in irgend einem Masse etwas an den Prinzipien einer jeden wirklichen Betriebsführung geändert, denn deren Aufgabe bleibt es immer, die Vor- und Nachteile verschiedener Arten maschineller Ausrüstung und arbeitstechnischer Prozesse gegeneinander abzugleichen oder die aus systematischer Planung und Koordination zu erwartenden Vorteile darzustellen. Und im Falle des Staates: ein sehr grosser Teil des Geldaufwandes für die Staatsverwaltung kommt nur der Einrichtung und der Instandhaltung von Büroräumlichkeiten zu gute.

In populären Diskussionen über unser Thema pflegt betont zu werden, dass Privatunternehmungen deshalb betrieben werden, um für die Eigentümer einen Profit herauszuwirtschaften, während dies bei den öffentlichen Unternehmungen nicht der Fall sei. Aber man darf wohl zweifeln, ob diese in der Theorie so markante Unterscheidung nun auch in der Praxis eine ebenso wichtige Rolle spielt. Denn moderne Aktiengesellschaften werden heute in weitem Masse ebenfalls durch Gehaltsempfänger verwaltet, und wo das Aktienkapital in kleineren Beträgen verstreut ist, da haben die Aktionäre nur eine sehr geringe Möglichkeit, einen Einfluss auf die Verwaltung auszuüben. Wahr bleibt es allerdings trotzdem, dass die leitenden Beamten darauf bedacht sein müssen, nach Möglichkeit Jahr für Jahr einen Überschuss auszuweisen. Aber das ist eine Überlegung, die in gleicher Weise für alle jene Zweige der Staatsverwaltung gilt, welche der Befriedigung öffentlicher, allgemeiner Bedürfnisse dienen, und — diese bilden in vielen Ländern einen wichtigen und stets wachsenden Teil der Staatsverwaltung. In der Tat ereignet sich nämlich nichts anderes als eine weitgehende Angleichung der Bedingungen, unter denen sowohl öffentliche wie private Unternehmungen arbeiten. Denn infolge des für die letzten Jahrzehnte charakteristischen Grössenwachstums der privaten Einzelunternehmungen sieht sich die Industrie heute vor dieselben Probleme gestellt, die man bisher nur für den Staat und seine Unternehmungen als typisch angesehen hatte. Die Budgetkontrolle, die in den letzten Jahren ihren Eingang in die Büros der Werke gefunden hat, ist ein schlagendes Beispiel für die Anwendung einer innerhalb der staatlichen Verwaltungen entwickelten Technik auf die durch das Wachstum veränderten Arbeitsbedingungen der Industrie. Auf der anderen Seite fordern die Wählerschaften immer zahlreicherer Länder, dass für die öffentlichen Ausgaben dasselbe Verfahren strenger Prüfung und Ausmerzung von Verschwendungsmöglichkeiten angewandt wird, das bei gut geleiteten Privatunternehmungen in Gebrauch ist. Die Zeit ist unwiederbringlich dahin, wo es sich irgend eine staatliche Verwaltung leisten konnte, die Tradition einer gemüthlichen Schlamperei zu pflegen, wie sie beispielsweise durch « Messieurs les Ronds-de-Cuir » verkörpert wurde.

Die in der Privatindustrie übliche Profitberechnung tendiert in vielen Fällen dahin, kurzfristigen Resultaten eine übertriebene Bedeutung beizulegen. Indessen ist in fortschrittlich geleiteten modernen Unternehmungen schon allgemein bekannt, welche schwachen Punkte eine ausschliesslich auf Einjahresabschnitte gestellte Betriebsführung aufweist. Gesellschaften wie die

American Telephone and Telegraph Corporation arbeiten stets auf lange Sicht und gleichen durch Dividendenreserven oder durch andere Mittel die Schwankungen aus, die sich etwa für kurze Perioden ergeben. Öffentliche Unternehmungen haben in dieser Beziehung insofern einen Vorteil, als ihre Lage es ihnen ermöglicht, weitschauende und über lange Zeiträume laufende Pläne aufzustellen, ohne so sehr auf günstige Zahlen in der nächsten Jahresrechnung bedacht sein zu müssen. Auf der anderen Seite übt allerdings in vielen Ländern der Mangel einer kaufmännischen Budgetierung und die Bearbeitung aller staatlichen Rechnungsangelegenheiten in einem nach kameralistischen Grundsätzen aufgestellten Jahresetat denselben Einfluss aus wie eine ängstliche Rücksicht auf die Jahresbilanz in einem Privatbetrieb. Ebenso wie die Privatindustrie von der Staatspraxis die Budgetkontrolle übernommen hat, so besteht auch die Aussicht, dass die Buchführungsmethoden der Privatwirtschaft mit Nutzen für die staatlichen Verwaltungen verwendbar gemacht werden.

Der hauptsächlichste Unterschied zwischen den beiden Arten von Unternehmungen liegt wohl in den Beziehungen zu ihrem Personal. Der Anteil der Personalausgaben an den allgemeinen Ausgaben ist, allgemein gesprochen, bei staatlichen Unternehmungen höher als das in der Privatindustrie der Fall ist. So wird für die öffentlichen Unternehmungen der Vereinigten Staaten der Anteil der Gehälter und Löhne auf rund 63 % der Gesamtkosten geschätzt, während in der Privatindustrie von Qualitätsproduktion abgesehen, wie Klaviererzeugung mit 40 %, Uhrenfabrikation mit 35 % der Prozentsatz sich von ungefähr 30 % (Glas- und Schuhfabrikation) bis zu 2 % (Walzwerke, Hüttenwerke) beläuft. Überdies ist der Staatsbeamte in den meisten Fällen ein Glied einer Behörde, die Tausende von Beamten beschäftigt. Daraus folgt notwendigerweise, dass bei der Bearbeitung eines individuellen Falles viel mehr darauf gesehen werden muss, keine Präzedenzfälle zu schaffen. Denn eine in Bezug auf einen Angestellten unternommene Aktion wird zu einem Kriterium, wenn es sich später um andere, ähnlich gelagerte Fälle handelt. Und wo das Feld so weit ist, da ist die Möglichkeit der Wiederkehr ähnlicher Umstände nur um so grösser. Dies ist der Grund für den Mangel an Menschlichkeit oder an « persönlicher Fühlung », der so oft gegen die Bürokratie ins Feld geführt wird. Aber das ist eine Schwierigkeit die das moderne und in grossem Masse geführte Industrieunternehmen ebenfalls hat kennen lernen müssen. In dieser Hinsicht ähneln sich also die Probleme der beiden Arten von Unternehmungen mehr und mehr.

Immerhin, die Privatindustrie sieht sich häufig in der Lage, ihren Markt zu vergrössern als Folge abnehmender Unkosten. Bezüglich der Verwaltungsabteilungen einer Regierung pflegt die Frage indessen die zu sein, ob man für einen verringerten Aufwand dieselbe oder eine verringerte Leistung erzielen kann, da die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel in diesem Falle nicht durch die Kaufkraft der Abnehmer, sondern durch den Entscheid der gesetzgebenden Körperschaften bestimmt werden.

Aus allen diesen Gründen ist geltend gemacht worden, dass die Begriffe der Rationalisierung für die öffentliche Verwaltung weniger anwendbar seien. Da ein grosser Teil der Ausgaben auf Gehälter entfällt, so würde jede

Gelegenheit für ins Auge fallende Einsparungen zu gleicher Zeit starke Einschränkungen in der Angestelltenzahl bedingen. Die Sonderstellung, die der Staat seinen Angestellten gegenüber einnimmt, macht solche Einschränkungen selbst dort moralisch unerwünscht, wo nicht etwa überhaupt gesetzliche Vorschriften ihnen entgegenstehen. Indessen übersehen solche Argumente, dass den staatlichen Unternehmungen aus dem grossen Masstabe ihrer Arbeiten ein Vorteil erwächst. Es ist nämlich unmöglich, hier etwaige Reorganisationsmassnahmen im Fluge durchzuführen. Darum denken diejenigen, welche sich einbilden, staatliche Unternehmungen könnten gewissermassen über Nacht als wirtschaftliche Panikmassnahme rationalisiert werden, immer noch in den Begriffen einer Beschränkung der für Ausgaben verfügbaren Mittel anstatt in denen der Sicherung vor unnützen Ausgaben. Sie trachten nach Reformen « mit der Axt », wo in Wirklichkeit eine Operation mit dem Messer des Chirurgen erforderlich ist. Wenn in einem öffentlichen Betriebe die Rationalisierung mit Umsicht und Takt durchgeführt wird, dann wird, allgemein gesprochen, in jeder einzelnen Periode die Zahl der überflüssig werdenden Beamten nicht grösser sein als der durch den normalen Wechsel der Angestellten bedingte Abgang. Dies Problem ist übrigens den Privatunternehmungen ebensowenig fremd, wie z.B. der Fall der London Transport Combine lehrt, die für die Einführung automatischer Aufzüge einen Mehrjahresplan aufstellte; die Reorganisation wurde hier so angelegt, dass die Fahrstuhlführer erst dann von ihrem Posten entfernt wurden, wenn sie die Altersgrenze erreicht hatten.

Trotzdem bleibt es wahr, dass in einem Privatunternehmen die Politik, die durch die Organisation zum Ausdruck gebracht wird, häufig und in weitem Ausmasse durch die verantwortlichen Leiter beeinflusst wird. Es ist dort eine Einheit von Absicht und Durchführungsmechanismus vorhanden, die grosse Möglichkeiten für eine rationellere Gestaltung bietet. In der öffentlichen Verwaltung dagegen ist die Organisationspolitik gewöhnlich die Funktion von auf demokratischer Grundlage gewählten Körperschaften, die im allgemeinen weder im Rufe der Beständigkeit noch in dem der inneren Geschlossenheit stehen. Selbst in dieser Sphäre der öffentlichen Verwaltung liegen aber grosse Möglichkeiten für rationellere und wirtschaftlichere Arbeitsweisen vor. Unlängst erst berichtete in den « Times » der englische Aussenminister über die Verbesserung in der Arbeitsweise des Kabinetts, die durch

die Einführung eines ständigen Kabinettssekretariats erreicht wurde. So werden sich in allen Ländern Bereiche innerhalb der parlamentarischen Arbeit andeuten lassen, die mit Nutzen eine Beleuchtung vom « Standpunkt des Ingenieurs » vertragen würden. Ebensovienig kann irgend ein aufrichtiger Anhänger der Rationalisierungsbewegung sich mit der so häufig eingenommenen Haltung zufrieden geben, die diese politischen Dinge als zu hoch und zu entlegen für die Anwendung der Methoden wissenschaftlichen Denkens ansieht. Die Probleme der Vorbereitung und der Verabschiedung von Gesetzen sind nämlich ganz ähnlich denjenigen, welchen man in jeder anderen Form menschlicher Organisation begegnet; einer vernunftmässigen Analyse sind sie nicht anders zugänglich als die Vorrichtungen einer Maschinenschreiberin.

Darum ist die Initiative des Internationalen Instituts für Verwaltungswissenschaften auf das wärmste zu begrüssen. Sie drückt die Richtung des Interesses jener in vielen Ländern, und manche unter ihnen in verhältnismässig untergeordneten Stellungen lebenden Pioniere aus, die das Evangelium der wissenschaftlichen Betriebsführung in das Bereich der staatlichen Verwaltung hineinbringen wollen. Sie mag damit vielleicht der erste Schritt in einer Bewegung sein, die noch wichtiger ist als die Anwendung der Begriffe der Rationalisierung in der Privatwirtschaft. Zweifellos werden noch manche Hindernisse zu überwinden sein, denn die Überzeugung von der fundamentalen Verschiedenheit dieser beiden Arten von Unternehmungen ist weitverbreitet und entbehrt nicht einer gewissen Durchdringungsfähigkeit. Aber je mehr öffentliche Verwaltungen sich an das Studium industrieller Unternehmungen machen, und je mehr andererseits die Industriellen staatliche Organisationen studieren, desto mehr werden beide Teile zu der Überzeugung kommen, dass die Probleme, denen sie sich gegenüber sehen, recht ähnlich geartet sind. Öffentliche Verwaltungen arbeiten unter besonderen Bedingungen; diese müssen genau so bedacht werden wie die besonderen lokalen oder kommerziellen Bedingungen irgend eines privaten Unternehmens, die der Betriebswissenschaftler ja auch zu beobachten und in seine Rechnung einzustellen hat, wenn er dies Unternehmen untersucht. Aber solche Bedingungen sind die Abgrenzung eines Problems, welches letzten Endes nur im Lichte von Prinzipien gelöst werden kann; und diese Prinzipien sind die selben, ganz gleich ob es sich um eine grosse Behörde handelt oder um den Laden eines Dorfkrämers.

## RUNDSCHAU ÜBER DIE RATIONALISIERUNGSBEWEGUNG

### TÄTIGKEIT DER INTERNATIONALEN UND NATIONALEN KÖRPERSCHAFTEN<sup>1</sup>

DAS INTERNATIONALE RATIONALISIERUNGS-INSTITUT  
UND DAS GEBIET DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG.

Seit der Gründung des Instituts waren sich dessen Leiter über die Möglichkeiten und über die Notwendigkeit der übertragenden Anwendung der in der Industrie bewährten Methoden wissenschaftlicher Betriebsführung auf die öffentliche Verwaltung voll im Klaren. Da aber das Institut in erster Linie für die Wirtschaft gegründet ist und die meisten seiner finanziellen Mittel aus deren Kreisen und zu deren Diensten erhält, konnte es der Pflege der Verwaltungsprobleme bisher nicht jenes Interesse zuwenden, das sie verdienen. Immerhin wurden dieselben sowohl in den monatlichen « Mitteilungen » wie auch im Rahmen der den Mitgliedern gelieferten Schriftenreihe nicht gänzlich vernachlässigt, wovon mehr als dreissig Artikel in der Monatschrift sowie die beiden Studien « Das Girokantoor der Stadt Amsterdam » und « Transportwesen: Eisenbahnbetriebe » zeugen. Darüber hinaus war das Institut immer bestrebt, die Zusammenarbeit mit den an der Rationalisierung der öffentlichen Verwaltung interessierten Fachkreisen und nationalen Organisationen im Interesse der gegenseitigen Befruchtung zwischen Industrie und Verwaltung zu pflegen. Es nahm an den Kongressen des Internationalen Instituts für Verwaltungswissenschaften teil, förderte den Schriften- und Informationsaustausch mit nationalen Vereinen, wie dem British Institute of Public Administration, dem Deutschen Institut für wirtschaftliche Arbeit in der öffentlichen Verwaltung Drwiv, dem ungarischen Regierungskommissariat für Rationalisierung der öffentlichen Verwaltung u.a.m. Auch zu den Verwaltungskursen der Schweizerischen Vereinigung für rationelles Wirtschaften entsandte das Institut seine Vertretung, die bei jenem zu Bern, 1930, die Anregung zur Bildung von Erfahrungsaustauschgruppen, wie solche sich in der Industrie bewährt haben, in die Kreise der öffentlichen Verwaltung trug. Diese Anregung fand in der tschechoslowakischen Rationalisierungsbewegung erfolgreiche Aufnahme, welche seither das Prinzip des Erfahrungsaustausches zwischen den Trägern der öffentlichen Verwaltung zur Anwendung bringt. Im Zuge all dieser Erfahrungen und Vorkommnisse auf dem Verwaltungsgebiet und den Anregungen aus dem Mitgliederkreise, welcher ca. fünfzig Mitglieder aus der öffentlichen Verwaltung einschliesst, folgend hat sich die Direktion vor längerem entschlossen, der Frage einer weitergehenden Einbeziehung der Rationalisierungsprobleme der öffentlichen Verwaltung in das Arbeitsfeld des Instituts ernsthaft näherzutreten. Der erste Schritt in dieser Richtung war eine Studienreise eines seiner Beamten nach den Vereinigten Staaten, welche den doppelten Zweck verfolgte, festzustellen, inwieweit die öffentliche Verwaltung im Mutterlande des « Scientific Management » von dessen Methoden und Ideen befruchtet worden ist, sowie weiters mit den einschlägigen amerikanischen Fachkreisen, Organisationen und Persönlichkeiten in Fühlung zu treten. Als Ergebnis dieser Reise hat nun der Rat des Instituts anlässlich seiner 7. Tagung zu

Genf am 3. September 1932 folgende Entschliessung angenommen:

« In Anbetracht der sehr bemerkenswerten Bestrebungen zur Rationalisierung der öffentlichen Verwaltung, die derzeit sowohl in den Vereinigten Staaten wie in anderen Ländern festgestellt werden können, scheint der Zeitpunkt gekommen, in dem sich die Einrichtung einer Stelle für den internationalen Austausch von Erfahrungen und Informationen auf diesem Gebiet empfehlen dürfte. In Zeiten der Depression und Krise ist es die Wirtschaft selbst, welche darauf besteht, dass auch die öffentliche Verwaltung sich jener Heilkur der Rationalisierung unterziehe, welche im letzten Jahrzehnt dazu beigetragen hat, den Wirkungsgrad der einzelnen Industrieunternehmungen zu heben, die Vergeudung zu verringern und die Gestehungskosten herabzusetzen. Während das Internationale Rationalisierungs-Institut wohl zuvörderst zum Dienst an der Wirtschaft gegründet worden ist, dürfte es dennoch durchaus angemessen erscheinen, seinen Wirkungskreis auf das Gebiet der öffentlichen Verwaltung zu dem Zwecke zu erstrecken, die internationale Kenntnis der Methoden und der besonders bemerkenswerten Ergebnisse der Rationalisierung in der öffentlichen Verwaltung in verschiedenen Ländern zu erwerben und zu verbreiten.

Es ist daher wünschenswert, dass die durch einen Beamten des Instituts jüngst durchgeführte Untersuchung der öffentlichen Verwaltung in den Vereinigten Staaten von sorgfältigen Analysen der gleichartigen Probleme in anderen Ländern gefolgt werde, um auf diese Weise auch ein Netzwerk direkter Verbindungen mit und zwischen den an diesem Gegenstand interessierten Personen und Stellen in den verschiedenen Ländern anzulegen. Solch vorbereitende Arbeit sollte zur Einrichtung einer besonderen Abteilung im Institut führen, deren Aufgabe es wäre, unter ständiger Befruchtung durch die Erfahrungen auf dem Gebiete der Wirtschaft, auf die erweiterte Anwendung systematischer Betriebsführungsmethoden in den öffentlichen Verwaltungsstellen und Betrieben hinzuwirken. Diese vorbereitende Arbeit sollte sogleich unternommen werden, jedoch nur unter folgenden Bedingungen:

- dass Doppelgleisigkeit und Wettbewerb mit auf diesem Gebiete bereits tätigen internationalen Organen sorgfältig vermieden werden,
- dass die für die Arbeit notwendigen finanziellen Mittel gesondert aufgebracht werden und das gegenwärtige Budget des Instituts nicht belasten sollen.

Wenn nun auch die Erfüllung der zuletzt angeführten Bedingung infolge der seither fortgeschrittenen Verschlechterung der Weltwirtschaftslage wohl weiter hinausgeschoben scheint als zuvor, glaubt das Institut sich dadurch nicht abhalten lassen zu dürfen, das Möglichste im Rahmen der Gegebenheiten zu tun, um den von ihm erwarteten Beitrag zur Pflege der Verwaltungsrationalisierung wenigstens annähernd zu erbringen. In diesem Sinne wird es an dem zu Wien tagenden Kongress für internationale Verwaltungswissenschaften teilnehmen und widmet aus diesem Anlasse das vorliegende Juniheft seiner « Mitteilungen » den Fragen der öffentlichen Verwaltung. Es ist auch geplant, über den Wiener Kongress in den « Mitteilungen » eingehend zu berichten und auch zu den aus demselben etwa hervor-

<sup>1</sup> Siehe auch unter « Vorlesungen und Konferenzen », S. 99. Vortragskursus über öffentliche Verwaltung in der Tschechoslowakei.

gehenden internationalen Arbeiten nach Kräften beizutragen. Diesfalls ist die Herausgabe einiger Berichte über Sonderaspekte der amerikanischen Verwaltungsreform im Rahmen unserer Schriftenreihe geplant, deren erster die amerikanischen Personalbewertungssysteme (Efficiency Ratings) darstellen wird. Ein Weiterstreben auf diesem Wege wird dem Institut nur möglich sein, wenn es sich in dieser Richtung der Billigung und des Interesses seiner Mitglieder und Leser sicher weiss. In diesem Falle könnte der Umfang des Materials über öffentliche Verwaltung in den « Mitteilungen » vergrössert, sowie an die Herausgabe weiterer Sonderstudien in der Schriftenreihe geschritten werden. Anregungen und Meinungsäusserungen zu diesen Plänen des Instituts sind sehr erwünscht und wollen der Schriftleitung zugeleitet werden.

### TAGUNG DES AUSSCHUSSES DES INTERNATIONALEN RATIONALISIERUNGS-INSTITUTS UND KONSULTATIV- KONFERENZ.

Die Tagung des Ausschusses des Instituts wird am Dienstag, den 4. Juli in Genf stattfinden, nötigenfalls mit Fortsetzung, Mittwoch, den 5. Juli.

Da aus finanziellen Rücksichten dieses Jahr auf die Berufung einer allgemeinen Konferenz verzichtet werden musste, hat die Leitung des Instituts, um einem von verschiedener Seite geäusserten Wunsche zu entsprechen, eine engere, zwanglose Konferenz für Montag, den 3. Juli angesetzt, zu welcher aufgefördert werden: 1. Die Mitglieder des Institutsrats; 2. Korrespondierende Mitglieder und Förderer; 3. Eine beschränkte Anzahl

### AUS DER TÄTIGKEIT VON VERWALTUNGSSTELLEN UND INSTITUTEN

#### EIN « PUBLIC ADMINISTRATION CLEARING HOUSE » IN DEN VEREINIGTEN STAATEN

Nicht weniger als 1744 Organismen aller Art zählt das eben vom P.A.C.H. in Chicago herausgegebene Adresshandbuch 1 auf, die sich insgesamt in irgendeiner Weise mit dem Studium der Förderung und der Verbesserung der öffentlichen Verwaltung in den Vereinigten Staaten befassen.

Es ist daher begreiflich, dass angesichts dieser Vielzahl ein Bedürfnis nach Übersicht und ein Bedürfnis nach orientierender Zusammenfassung der mannigfaltigen Bestrebungen aufgetreten ist. Ersterem dient das vorliegende Nachschlagewerk, letzterem die Institution, die es herausgab: das « Public Administration Clearing House » in Chicago. Dieses wurde 1931 gegründet, « um als Austauschstelle für Informationen, Erfahrungen und Ideen zwischen den bestehenden amerikanischen Organisationen zu dienen, die sich mit aktiver planmässiger Arbeit zur Verbesserung der öffentlichen Verwaltung befassen ». Das Programm dieser eigenartigen nationalen Zentralstelle, die durch den Spelman Fund finanziell unabhängig gestellt ist, zeigt weise Vorsicht und Beschränkung: « Das P.A.C.H. vermeidet sorgfältig, sich in irgendeine Tätigkeit einzulassen, welche durch eine bereits bestehende Organisation aus-

<sup>1</sup> Directory of Organizations in the field of Public Administration. — Public Administration Clearing House, 850 East 58 Street, Chicago, Ill., 1933, 203 Seiten.

(höchstens 5) Teilnehmer, die jeweils von der zentralen Rationalisierungsstelle des betreffenden Landes ernannt werden.

Die Konferenz soll einem möglichst freien Informations- und Erfahrungsaustausch über die dringlichsten Probleme, die sich der Rationalisierungsbewegung, den einzelnen Körperschaften und den Industriellen gegenwärtig stellen, gewidmet sein. Es wurde daher mit Absicht vermieden, ein festes Programm aufzustellen.

### TAGUNG DES EXEKUTIVKOMITEES DES INTERNATIONALEN RATIONALISIERUNGS-AUSSCHUSSES

Diese Tagung findet in Genf in der Zeit vom 1. bis 3. Juli statt. Neben mehr administrativen Agenden steht vor allem das Programm des nächsten internationalen Rationalisierungs-Kongresses in London 1935 zur Erörterung.

#### PROFESSOR C. ADAMIECKI †

Es ist uns eine schmerzliche Pflicht, das am 16. Mai erfolgte Ableben von Prof. C. Adamiecki anzuzeigen. Prof. Adamiecki war Präsident des Polnischen Nationalkomitees und Director des Polnischen Instituts für wissenschaftliche Organisation, und Mitglied des Verwaltungsrats unseres Instituts. Wir werden zu einem späteren Zeitpunkt auf die Leistungen dieses, für die Förderung der polnischen Rationalisierungsbestrebungen, wie für die internationale Kooperation auf unserem Gebiete unermüdlichen Vorarbeiters zurückkommen.

geführt wird. Es hat keine politischen Ziele, noch gibt's politische Pläne oder Programme, die es sich zu Eigen machte oder gegen die es Stellung nähme. Sein einziger Zweck ist, den Austausch von Kenntnissen und Erfahrungen zu erleichtern, die für die Träger der öffentlichen Verwaltung zu wissen nützlich sind. » Das Clearing House sucht daher, mit all den in Frage kommenden Forschungsstellen und sonstigen Organismen zur Förderung der Verwaltung einerseits in Berührung zu kommen, andererseits mit den Berufsorganisationen der öffentlichen Angestellten, um zwischen diesen beiden Gruppen eine Brücke zu schlagen, über welche Anfrage, Antwort und Anregung in befruchtendem Austausch hin- und herwechseln können. Nicht Leitung noch Bevormundung masst sich das Chicagoer Institut an, sondern es setzt sich Dienst und Hilfe zum Ziel und gibt so ein gutes Beispiel für die richtige Erfassung der einzig möglichen Rolle, die einer nationalen (noch mehr aber einer internationalen) Zentralstelle zukommt. Unser Institut fühlt sich deshalb der Einstellung und Tätigkeit des amerikanischen Public Administration Clearing House sehr nahe verwandt und würde wünschen, dessen nationales « Clearing » von der internationalen Seite her unterstützen und ergänzen zu dürfen. Es besteht kein Zweifel, dass eine Übersicht, ein Austausch der Informationen, eine Koordination im internationalen Feld ebenso nötig und fruchtbringend wäre, wie im nationalen Rahmen. Umso interessanter dürfte für andere Länder dieses Beispiel Amerikas sein,

in dem vorliegenden Handbuch eine erste praktisch wertvolle Frucht gezeitigt hat. Die darin aufgezählten 744 Organisationen enthalten zunächst 466, welche das ganze Gebiet der U.S.A. umfassen, also nationalen (federalen) Charakter haben. Diese sind eingehender behandelt, indem nebst Namen, Gründungsjahr, Adresse, Direktor (oder Sekretär) genaue Angaben über Mitgliedschaft, Finanzierung, Sekretariat, Tätigkeit, bei- unter- oder übergeordnete Zusammenarbeit mit anderen Organismen und Publikationen gegeben werden. Die übrigen Organismen sind dem Umfange nach auf Einzelstaaten oder noch kleinere Territorialeinheiten beschränkt, regionalen und lokalen Charakters, sohin im vorliegenden Handbuch nur in abgekürzter Aufmachung (Namen, Adresse, Leiter) staatenweise aufgezählt. Zum Abschluss folgt eine Klassifizierung der Organismen (mit Namen und Seiten) nach 56 Sondergebieten der öffentlichen Verwaltung. Wir möchten daraus die Rubrik « Public Administration » hervorheben, welche die engere Liste jener Organismen enthält, welche sich ganz speziell und ausschliesslich dem Studium und der Förderung der Reform der amerikanischen öffentlichen Verwaltung widmen. Wir heben folgende aus deren Aufzählung hervor :

- American Legislators Association,
- American Municipal Association,
- American Political Science Association,
- Brookings Institution of Government Research,
- Governmental Research Association,
- Institute of Public Administration,
- International City Managers' Association,
- Municipal Administration Service,
- National Committee on Municipal Standards,
- National Municipal League,
- Social Science Research Council,

woran noch folgende auf dem Gebiete der « Personnel Research and Administration » anzufügen wären :

- Bureau of Public Personnel Administration,
- Civil Service Assembly of the U.S.A.,
- National Civil Service Reform League,
- Personnel Research Federation.

Das Institut beabsichtigt, seinen europäischen Mitgliedern und Lesern eingehendere Darstellungen über Organisation und Leistungen dieser Träger der amerikanischen Verwaltungsreformbestrebungen, sei es in den « Mitteilungen », sei es in einer Sonderveröffentlichung, zur Verfügung zu stellen.

EINE ALTBEKANNTE INTERNATIONALE VERWALTUNGS-ZEITSCHRIFT IN NEUEM KLEIDE

Die Fachleute der städtischen Verwaltung aller Länder kennen und schätzen seit langem die « Tabletes Documentaires Municipales » und die sonstigen Veröffentlichungen des Internationalen Städtebundes (Union Internationale des Villes) in Brüssel. Dieser hat nun, wohl im Zuge notwendiger Sparmassnahmen, eine Fusion der « Tabletes » und seines Bundesorgans « L'Administration Locale » durchgeführt und gibt nunmehr seine dokumentarischen Mitteilungen in einer losen Folge anziehend ausgestatteter Umschläge (Fascicules) heraus, in welchen fortlaufend nummerierte und mit den Koten der Dezimalklassifikation versehene Informationsblätter zur Verteilung gelangen. Das erste uns vorliegende Faszikel enthält eingehende Arbeiten

über folgende Gegenstände : Reinlichkeit der Strassen (mit guter Bibliographie), Touristik im Schulwesen, städtischer Giroverkehr in Amsterdam, städtische Finanzkontrolle in Frankreich und Holland, Bekämpfung der Lebenssteuerung, Arbeitslosigkeit und Lokalbehörden, internationale Tätigkeit der Krankenanstalten, Strassenverkehrsausstellung in Brüssel usw. Auf diese Weise hält die Brüsseler Organisation ihre dreissig angeschlossenen nationalen Städtebünde, die fünftausend Städte mit etwa zweihundert Millionen Einwohnern einschliessen, über die wichtigsten neueren Strömungen, Leistungen und Tatsachen auf dem Gebiete der Lokalverwaltung auf dem laufenden. Es wäre nur zu wünschen, dass die Dokumentation dieses internationalen Bundes nicht nur in französischer Sprache erschiene, ein Wunsch, den, wie wir wissen, auch die Leiter der Union teilen, dem aber die materiellen Schwierigkeiten unserer Zeiten ein vorläufig unübersteigliches Hindernis bereiten.

ZEHNJAHRESJUBILAEUM DER MONATSSCHRIFT DES BRITISH INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION

Aus diesem Anlasse gibt W. D. Sharp über Sir Henry Bunburys Anregung in der April-Nummer 1933 von « Public Administration » eine überaus lehrreiche Übersicht über die Leistungen dieser Zeitschrift in den ersten zehn Jahren ihres Bestehens. Darin wird vor allem auch auf die Lücken und Ungleichmässigkeiten in der Veröffentlichung verwiesen und wertvolle Anregungen für Behandlung fehlender und neuer Materien in der Zukunft gegeben. Folgende anregende Definition für « öffentliche Verwaltung » taucht dabei auf : « Es sei « Management » von Menschen und Dingen bei Förderung der Zwecke des Staates ». Das englische Institut für öffentliche Verwaltung mit ca. 1600 Mitgliedern in Grossbritannien und an 2000 Mitgliedern in Übersee kann mit Befriedigung auf die zehnjährige Tätigkeit zurückblicken, die in London sowohl wie in den Territorialektionen entfaltet wurde. Sie besteht im wesentlichen in Vorträgen und Konferenzen, Besuchen von Verwaltungsstellen und öffentlichen Betrieben usw. In letzter Zeit wurden auch drei Studien-gruppen gegründet :

1. Gruppe zur Untersuchung, ob die gegenwärtigen Einrichtungen zur wechselseitigen Beratung zwischen öffentlichen Behörden einerseits und den organisierten Interessenvertretungen von Handel, Industrie und Arbeit genügen, oder ob und wie sie ausgestaltet werden sollten.
2. Gruppe zum Studium der Fragen der beruflichen Fortbildung und Erziehung der Angestellten in öffentlichen Diensten.
3. Gruppe für die Methoden zur Qualifizierung und Bewertung des Charakters, der Produktivität und Fähigkeiten des Personals.

Der Niederschlag all dieser Forschungs- und Konferenz-tätigkeit findet sich in dem oberwähnten « Journal of the Institute of Public Administration », zu dessen zehnjährigem Jubiläum wir im Namen der Fachkreise aller Länder, die durch dessen Veröffentlichungen über das englische Verwaltungswesen wertvolle Aufschlüsse und beispielgebende Anregungen erhielten, die besten Wünsche für erfolgreiche Weiterentfaltung ent-bieten.

AUS DEM JAHRESBERICHT DER UNITED STATES CIVIL SERVICE COMMISSION

Nach dem Bericht dieses Ausschusses für Beamten-fragen wurden in dem am 30. Juni 1932 endenden Berichts-jahre 21.449 neue Beamten ernannt, während 250.377 Personen eine Eignungsprüfung ablegten. Während des Haushaltsjahres 1931 waren 38.461 Neu-ernennungen erfolgt.

Unter den Empfehlungen des Ausschusses befinden sich die folgenden Neuerungen :

1. Zusammenfassung aller das Personalwesen der bundesstaatlichen Dienste betreffenden Stellen zu einer einzigen Verwaltungskörperschaft.

2. Zusammenlegung aller Personalabteilungen verschiedener Verwaltungszweige zur Vermeidung von Doppelarbeit.
3. Änderung des Gesetzes über den Ruhestand in dem Sinne einer freiwilligen Pensionierung nach Dienstjahren.
4. Aufhebung der Vorschrift, die den Stand (ob ledig, verheirat usw.), zu einem Faktor der Einstellung machte.
5. Einrichtung einer modernen und zweckmässig ausgestatteten Abteilung für Personalstatistiken am Sitz der Civil Service Commission 1.

The Personnel Journal, Februar 1933.

ANGEWANDTE BETRIEBSWISSENSCHAFT

Die Taylor Society veröffentlicht in ihrem Bulletin seit einigen Monaten einen richtigen Kursus über wissenschaftliche Betriebsführung. Jedes Heft enthält eine Lektion über einen bestimmten Gegenstand. Verfasser des Kurses ist King Hathaway, einer der ersten Mitarbeiter Taylor's. Die ersten Beiträge behandelten :

- I. Einführung : Anwendbarkeit der Betriebswissenschaft auf allen Gebieten der Wirtschaftsführung (Oktober 1932);
  - II. Organisation und Einteilung (Dezember 1932);
  - III. Organisation : Rechte und Pflichten der höheren Angestellten, besonders des Generaldirektors (Februar 1933).
- Nachstehend einige Auszüge aus der ersten und der dritten Lektion.

GRUNDELEMENTE EINER VOLL WIRKSAMEN ANWENDUNG DER BETRIEBSWISSENSCHAFT.

- « 1. Ein Organisationsplan, der, angefangen beim höchsten Beamten der Betriebsleitung, Rechte, Pflichten und gegenseitige Beziehungen des Personals klar festlegt.
2. Eine Merktafel mit schematischen Bezeichnungen aller Betriebsteile.
3. Ein System periodischer Berichterstattung als Kontrollbasis für den Generaldirektor.
4. Eine Buchhaltung, die allen anderen Teilen des Betriebes der Form nach zu entsprechen und im besonderen eine Handhabe der Betriebsführung zu sein hat.
5. Ein elastisches Budgetsystem, welches die Aufstellung von Richtlinien, ähnlich wie in der Produktion, für jede Gruppe und Untergruppe der indirekten Unkosten, und zwar unter wechselnden Betriebsbedingungen und für verschieden starken Geschäftsgang, ermöglicht.
6. Ein Einkaufssystem in einheitlicher Verbindung mit und entsprechend den Erfordernissen der mechanischen Ausrüstung und ihrer Instandhaltung, der Fabrikation und Finanzgebarung.
7. Ein System der Markt- und Absatzforschung in einheitlicher Verbindung mit einem entsprechenden System der Vertriebsplanung und -kontrolle.
8. Ein Planungs- und Kontrollsystem der Gestaltung und Verbesserung des Produktes.
9. Ein Planungs- und Kontrollsystem der mechanischen Anlagen und ihrer Instandhaltung oder der entsprechenden Betriebsfunktion.
10. Normung der Betriebsausrüstung.

11. Ein System der Annahme, Lagerung und Lieferung aller Werkstoffe.
  12. Ein System der Produktionsplanung und -kontrolle, vom Eingang des Kundenauftrages bis zu seiner Versendung, sowohl für Lagerartikel wie für neuzufertigende Produkte.
  13. Ein System der Instandhaltung von Anlagen und Ausrüstung — Verhütung von Betriebsstörungen durch planmässige und festgelegte Inspektionen, Umänderungen und grössere Reparaturen.
  14. Ein angemessen gestufter Plan für Gehälter und Lohnsätze, je nach Art, Bedeutung und Verantwortlichkeit der einzelnen Posten und Arbeiten.
  15. Ein leistungssteigerendes Entlohnungssystem mit genau festgesetzten Aufgaben oder Normalleistungen auf Grund von wissenschaftlichen Methoden und Zeitmessung.
  16. Systematische Unterlagen über Führung und Leistungen jedes Arbeitnehmers zusammen mit einem festen Beförderungspan je nach seinen zunehmenden Fähigkeiten und nach Massgabe der Umstände.
- Diese Bestandteile müssen so gestaltet werden, dass sie harmonisch in den Gesamtplan eingreifen — ähnlich den verschiedenen Teilen des Uhrwerks; sonst bedeutet ihr Vorhandensein in dem Aufbau eines Unternehmens keine wissenschaftliche Betriebsführung. »

EINIGE EIGENSCHAFTEN DES ERFOLGREICHEN GESCHÄFTSFÜHRERS.

« Man hat gesagt, dass der tüchtige Geschäftsführer als solcher geboren sein muss. Diese Behauptung trifft natürlich, wie in bezug auf alle Gebiete des menschlichen Schaffens, nur in gewissem Sinne zu. Allerdings muss er angeborene Eigenschaften wie Intelligenz, Temperament, Energie und Rechtschaffenheit besitzen. Darüber hinaus kann der Geschäftsführer jedoch durch Schulung und Erfahrung geformt werden. Im folgenden die Eigenschaften, die ihm nicht angeboren sind und die er sich aneignen muss : 1. Kenntnis der wirtschaftlichen Gesetze und ihrer Auswirkungen, besonders hinsichtlich seines Produktionszweiges — hierunter fallen Märkte, Rohstoffquellen und Wirtschaftsströmungen. 2. Kenntnis der Bestandteile einer gesunden Finanzgebarung. 3. Warenkenntnis : Rohstoffe, Veredlungsverfahren, Betriebsausrüstung hierzu, Verwendungszwecke, theoretischer Bedarf, Verbrauchs- oder Aufnahmefähigkeit der Märkte. 4. Art und Ausdehnung des Wettbewerbes in dem betreffenden Geschäftsbe-reich. 5. Innerbetriebliches Rechnungswesen. Dies bedingt nicht nur Verständnis der verschiedenen Ge-

1 S. Mitteil. N° 10, 1931. S. 218.

...äftsberichte und Aufstellungen, sondern auch die Fähigkeit, zwischen den Zeilen zu lesen. Mit anderen Worten: Unabhängigkeit vom beruflichen Buchsachvermögen innerhalb oder ausserhalb des Betriebes. 6. Kennzeichen der praktischen Erfordernisse einer wirklichen Betriebsführung. Hierunter muss das verstanden werden, was man als wissenschaftliche Betriebsführung

**EIN ENGLISCHER INDUSTRIELLER ÜBER MECHANISIERUNG UND ARBEITSZEIT.**

In der letzten Jahresversammlung der Associated Portland Cement Manufacturers, einer der bedeutendsten Zementunternehmungen Englands, machte der Vorsitzende, Mr. P. Malcolm Stewart, eine Reihe wichtiger Ausführungen über Mechanisierung und Arbeitszeitverkürzung :

Soziale Reformen könnten entweder von unten oder von oben her bewerkstelligt werden. Diejenigen, die unter dem Drucke der öffentlichen Meinung, also von unten her ins Werk gesetzt würden, seien in der Regel gründlicher und dauernder als die durch Verordnung, also von oben her eingeführten. Das Problem der Arbeitszeitverkürzung und des Kampfes gegen die Arbeitslosigkeit sei vor allen Dingen Sache der Arbeitgeber; es könne mit mehr Aussicht auf Erfolg in Angriff genommen werden, wenn die Einzelheiten der Lösung in gegenseitigem Einverständnis festgelegt, als wenn sie von der Regierung dekretiert würden.

Das Kapital der Associated Portland Cement Manufacturers beträgt rund 15.311.848 Pfund Sterling. Mehr als 5000 Arbeiter werden von der Gesellschaft und ihren Tochtergesellschaften beschäftigt. Man wird deswegen mit Interesse Mr. Malcolm Stewarts Ansicht hören, die Arbeitgeber sollten die Arbeitszeitverkürzung in erster Linie von sich aus in Angriff nehmen und nicht erst auf eine internationale Verständigung warten. Besonders interessant sind in dieser Hinsicht die Besprechungen, die zur Zeit zwischen dem englischen Arbeitsminister Sir Henry Betterton und den Unternehmer- und Arbeiterverbänden gepflogen werden, und zwar in Verfolg der unlängst auf die Initiative Italiens hin vom Internationalen Arbeitsamt veranstalteten Vorbereitenden Konferenz für die Vierzigstundenwoche.

Aus Mr. Malcolms Rede sei angeführt 1 :

« Unsere Staatsmänner und Wirtschaftler ringen mit dem ungeheuer schwierigen Problem, wie man die Welt aus einem Zustande des Chaos wieder in einen solchen der Ordnung bringen und wie man das Leben in dieser Welt erträglicher machen kann. An uns Industriellen ist es nun, einen Plan für die Arbeitszeitverkürzung auszuarbeiten; das muss unser Beitrag zur Lösung des wichtigsten Problems der Zeit sein : der Arbeitslosenfrage. Weiter : wir müssen uns bemühen, zu einem besseren Verhältnis mit der Arbeiterschaft zu kommen. Machen wir uns denn wirklich eine genügende Vorstellung von dem Mut, dessen ein Arbeitsloser bedarf, um seine schwere Lage ertragen zu können?... Wie können wir Industriellen versuchen, die Arbeitslosigkeit einzuschränken? Ohne Zweifel, indem wir die Arbeitszeit verkürzen und dafür mehr Menschen einstellen. Internationale Verständigungen benötigen aber oft lange Zeit; wir sollten daher nicht auf sie warten. »

1 Nach « The Observer », London, 2 April 1933.

bezeichnet, und zwar aus folgendem einfachen Grunde; dieser Begriff, so unvollkommen er sein mag, entspricht der einzigen Lehre mit einem fest bestimmten Gefüge von Grundsätzen, einer darauf begründeten planmässigen Organisation zusammen mit einer festgelegten Verfahrensweise und einem anpassungsfähigen System, das alle Einzelfunktionen des Betriebes umfasst. »

Mr. Stewart ging dann auf die Vorzüge der Vierzig- und der Zweiundvierzigstundenwoche ein.

« Die 42-Stundenwoche hat einen, ich möchte sagen arithmetischen Vorteil. Vier mal zweiundvierzig gibt nämlich einhundertachtundsechzig, und das ist die Gesamtstundenzahl einer Woche. Abgesehen davon fällt aber ins Gewicht, das die Differenz zwischen einer Verkürzung um ein Sechstel und ein Achtel einen wichtigen Faktor darstellt, wenn man die Frage des Verdienstauffalls anschneidet. Mit der 42-Stundenwoche können kontinuierliche Arbeitsvorgänge, die Schichtarbeit bedingen, auf vier Schichten zu je 42 Stunden anstatt auf drei zu 56 Stunden verteilt werden, und man würde dazu um ein Drittel mehr Arbeiter benötigen. Weiter würde man die Zahl der jetzt benötigten Sonntags- und Nachtarbeitsstunden pro Kopf herabsetzen und damit einen Schritt nach der richtigen Seite hin machen. Eine Herabsetzung der Arbeitszeit von, sagen wir 48 auf 42 würde bedeuten, dass die Arbeit, die jetzt von sechs Mann geleistet wird, in Zukunft ungefähr sieben benötigen würde. Das würde also einen wesentlichen Einfluss auf die Arbeitslosenziffer ausüben... Nun werden Viele sagen, die Verkürzung der Arbeitszeit würde der Industrie durch Erhöhung der Produktionskosten eine gewisse unerträgliche Last aufbürden und den Export unserer Erzeugnisse noch mehr erschweren. Es ist wohl wahr, dass fürs erste die Produktionskosten eine Erhöhung erfahren werden, aber ich bin davon überzeugt, dass die Vorteile, die der Industrie aus der Verbesserung des Wirkungsgrades erwachsen, insbesondere da, wo es sich ermöglichen lässt, die Arbeitszeit zu einer Fünftageweche zusammenzulegen, und dass die weiteren Vorteile, die aus der Abnahme der Arbeitslosigkeit herrühren, in weitem Umfange die Zunahme der Kosten ausgleichen werden, wenn man erst einmal Erfahrung gewonnen hat. »

Bezüglich der Mechanisierung machte Mr. Stewart die folgenden Bemerkungen : « Eine verbreitete Strömung will die oft als Teil des Rationalisierungsprozesses auftretende Mechanisierung verdammen, weil sie die Arbeitslosigkeit verschärfe. Das ist falsch; der Fehler liegt darin, dass wir noch nicht gelernt haben, aus den Wohltaten, die uns Technik und Erfindergeist erwiesen haben, die entsprechenden Vorteile zu ziehen. Die Mechanisierung hat die Produktionskapazität in erstaunlicher Weise erhöht, aber dies Ergebnis ist in solcher Schnelligkeit erreicht worden, dass unser viel langsamer wachsendes Verständnis für die Anwendungsmöglichkeiten dieser Fortschritte dadurch weit überholt worden ist. Ein grosser Erfolg der Mechanisierung liegt darin, dass sie einen beträchtlichen Teil der mühsamsten und gefährlichsten, dazu oft schlecht bezahlten Handarbeit in leichtere und sicherere, im allgemeinen besser bezahlte Arbeit verwandelt hat. So sehen wir, dass die Mechanisierung wohl auf der einen Seite zur Schaffung der Arbeitslosigkeit beigetragen hat, dafür

aber auf der anderen Seite das Los vieler im Arbeitsprozess verbleibenden verbessert hat.

Die Kostensenkung bedeutete für den Unternehmer zunächst einen Vorteil; dieser wurde aber dadurch beeinträchtigt, dass seine Produktion nun den Markt überschwemmt und der Markt diese Massen nicht aufnehmen konnte. So begünstigten zwar niedrigere Preise den Konsumenten, hatten aber wieder ihre Rückwirkung auf den Produzenten, und Arbeitslosigkeit wurde ebenso allgemein wie reduzierte Kaufkraft, — mag man nun die Überproduktion oder die Unterkonsumtion als Erklärung dafür heranziehen.

**Der Sechsstudentag.**

Die amerikanischen Gewerkschaften (American Federation of Labour) fordern den Sechsstudentag als das einzig wirksame Mittel, um die Arbeitslosigkeit herabzusetzen. Daher interessieren die tatsächlichen Erfahrungen, die die Goodyear Reifen- und Gummi-Gesellschaft mit dieser Arbeitszeiteinteilung gemacht haben, ganz besonders. In einem vor kurzem in der Zeitschrift « Industrial Relations » erschienenen Artikel berichtet der Präsident der Gesellschaft über eine zweijährige Erfahrung mit dem Sechsstudentag im Betrieb und der Fünftageweche in den Büros. Mit dem kürzeren Arbeitstag stieg die Leistung um ca. 8 %, ohne eine Steigerung der Kosten für Überwachung und Kontrolle. Zugleich mit der Arbeitszeitverkürzung führte die Gesellschaft eine Lohnsenkung im Verhältnis zu 1930 für die gesamte Belegschaft ein. Hingegen war sie in der Lage, allein in ihren Akron Betrieben 3.000 Arbeiter zu beschäftigen, welche sonst ganz ohne Einkommen geblieben wären. Die Fünftageweche hat es ermöglicht, Stilllegungen, welche sonst unerlässlich gewesen wären, bisher zu vermeiden; in der Rechnungsabteilung wurde ferner eine beträchtliche Anzahl männlicher und weiblicher Angestellter neu eingestellt. Der Präsident der Gesellschaft glaubt, dass sowohl Arbeiter als auch Angestellte in Amerika sich mit der Kurzwoche als einer Dauererscheinung vertraut machen müssen, da die technischen Verbesserungen und wissenschaftlichen Arbeitsmethoden heute bedeuten, dass « der normale Bedarf unserer gegenwärtigen Bevölkerung ebensogut durch die Arbeit der 36-Stundenwoche gedeckt werden kann, wie es kürzlich noch der 45-Stundenwoche dazu bedurfte. »

*The Survey, New York, Januar 1933.*

**FORTSCHRITTE DER NORMUNG**

**INTERNATIONALE NORMUNGSBESTREBUNGEN AUF DEM GEBIETE DER GESETZGEBUNG.**

Jeder Jurist, aber auch jeder Staatsbürger, weiss, dass das Auffinden gesetzlicher Vorschriften im modernen Staate recht kompliziert ist. Diese Kompliziertheit ist vielfach lediglich im Festhalten an Tradition und Routine begründet, denen eine gewisse Sorglosigkeit gegenüber den Gebrauchern der Gesetzestexte Vorschub leistet. Es erwächst daraus viel Reibung und Kraftvergeudeung, oft auch Schaden, da « Unkenntnis des Gesetzes vor Strafe nicht schützt », Kenntnis des Gesetzes aber infolge seiner mangelhaften Aufmachung nur auf begrenzte Fachkreise beschränkt ist. Es sind daher

Ich hoffe, die Zeit wird nicht mehr fern sein, als England, als erstes Land der Menschheit beweisen, dass die Mechanisierung den Menschen nicht gendigerweise versklaven muss, sondern dass sie im Gegenteil grössere Freiheit gibt; dass sie aus nicht einen mechanischen Roboter machen muss, sondern ihm die Möglichkeit zu einem naturnäheren Leben verschaffen kann; und dass sie ihm durch das Geschenk verkürzter Arbeitszeit zu Gesundheit und Glück verhelfen kann, wenn er sich die Maschine erst einmal untertan gemacht hat, anstatt dass er wie jetzt von ihr Unglück und Zwang erleidet. »

**Britischer Ausschuss für Absatzorganisation.**

Im letzten Juli setzte das Britische Nationalkomitee der Internationalen Handelskammer einen Unterausschuss ein, welcher den Plan für die Gründung und das Arbeitsprogramm eines « Britischen Ausschusses für Absatzorganisation » ausarbeiten sollte. Dieser Unterausschuss hat nun seinen Bericht vorgelegt; als die Hauptaufgaben, mit denen sich der Britische Ausschuss für Absatzorganisation zu befassen hätte, nennt er die folgenden :

- a) Sammlung von einschlägigem Material über die Absatzorganisation;
- b) Koordination aller Bemühungen zur Verbesserung dieses Materials;
- c) Förderung einer Zählung der güterverteilenden Betriebe und solcher allgemeinen öffentlichen Arbeiten, die erforderlich sein mögen, um der gesamten Geschäftswelt die Bedeutung der Absatzprobleme näher zu bringen.

Der Unterausschuss schlägt vor, dass die Arbeit zunächst auf die Verteilung von Konsumgütern auf dem Inlandmarkte, und zwar durch den Gross- und Kleinhandel, begrenzt werden solle. Was den Aufbau des Ausschusses für Absatzorganisation betrifft, sieht der Bericht die Schaffung einer repräsentativen Körperschaft vor, mit einem kleineren Ausführungs- oder allgemeinen Zielsetzungskomitee, und einem noch engeren Finanzkomitee. Ferner soll ein technischer Ausschuss zur Leitung der Untersuchungen eingesetzt werden und ein Stab festangestellter Mitarbeiter.

schon vielfach Anregungen zur Vereinfachung und Vereinheitlichung der Legislation, insbesondere der Entwerfung und Abfassung der Gesetze selbst ergangen, mehr noch für die äussere Aufmachung der Normen (Format, Numerierung etc.). Auch das Problem, den Stand der normativen Regelung auf dem laufenden zu halten, sodass die Staatsbürger leicht, rasch und übersichtlich erkennen können, welche Bestimmungen gelten, welche ausser Kraft sind, bietet Anlass zu systematischer und fortlaufender Kodifikation. Aus den Kreisen der Gesetzgeber selbst, die mehr Ordnung und Handlichkeit ihres eigenen Produktes wünschen, u.z. von Seiten des französischen Parlaments kam jüngst eine

Initiative zu einer umfassenden Standardisierung auf die Gebiete der Gesetzgebung, der nach der weitestgehenden Absicht der Anreger — Abgeordneter Bibliothekar Rais, Publizist Ponthière — von vornherein internationaler Charakter zu geben wäre. Letzteres ist vom Standpunkte des Rechtsvergleichs wie auch der zahlreichen internationalen Rechtsverflechtungen aus unbedingt erforderlich. Die Initiative wurde daher auch von Seiten des Völkerbundes aufgenommen, welcher die grösste Sammlung gesetzlicher Bestimmungen aller Länder besitzt und somit den Wert der französischen Anregung ohne weiteres aus Erfahrung würdigen konnte. Derselben traten auch das Pariser Völkerbunds-Institut für intellektuelle Zusammenarbeit, die Interparlamentarische Union sowie das Internationale Rationalisierungs-Institut bei, welchem die Wahr-

nehmung der technischen Belange in diesem internationalen Rationalisierungswerk zukommt. Einer vorbereitenden Besprechung im Pariser Abgeordnetenhaus am 26. Januar folgte am 19. April eine grössere Sitzung in der Bibliothek des Völkerbundes, in welcher die Versendung eines Aufrufs mit Fragebogen an die in Betracht kommenden Fachkreise und Organisationen beschlossen wurde. Sollte diese Rundfrage, der auch ein erster Entwurf einer Klassifikation der legislativen Materie nach einem der Dezimalklassifikation angelehnten System beigeschlossen wird, auf positive Aufnahme stossen, so wird diese internationale Rationalisierungsaktion gewiss einen wertvollen Beitrag zur Förderung der Wirtschaftlichkeit in der öffentlichen Verwaltung erbringen. Wir werden über deren Fortschreiten gelegentlich berichten.

## FACHBERICHTE

### STANDORTFORSCHUNG UND «JOB ANALYSIS» IN DER UNGARISCHEN VERWALTUNG

Es gereicht der ungarischen Regierung zum Verdienste, dass sie die Reorganisation ihrer öffentlichen Verwaltung nicht auf bloss Sparmassnahmen oder juristisch-politische Umstellungen allgemeiner Art beschränkt, sondern von vornherein auf wissenschaftliche Basis gestellt hat. Dies geht schon daraus hervor, dass sie zum «Regierungskommissar für Rationalisierung der öffentlichen Verwaltung» den Leiter des «Ungarischen Instituts für öffentliche Verwaltung» an der Universität Budapest, Professor Zoltan von Magyary, im Januar 1931 ernannt und dem Ministerpräsidenten direkt unterstellt hat<sup>1</sup>. Unter dessen fachmännischer Leitung setzte sogleich eine grosszügige Researcharbeit zur Vorbereitung der praktischen Verwaltungsrationalisierung ein. Als Frucht dieser Vorarbeit liegen zwei Leistungen vor, die nicht nur für die öffentlichen Verwaltungen anderer Länder beispielgebend sondern auch für die Theorie und Praxis der Wirtschaftsrationalisierung von höchstem Interesse sind: Eine Standortanalyse und eine «Job Analysis» der öffentlichen Verwaltung.

#### A. — DIE STANDORTANALYSE<sup>2</sup>.

Es handelt sich hier um eine systematische vom «Universitäts-Institut für öffentliche Verwaltung» gemeinsam mit den namhaften Geographen Gyula Hantos und Professor Graf Teleki durchgeführte Untersuchung der gegenwärtigen territorialen Einteilung der öffentlichen Verwaltung und ihrer Zweige in Ungarn, um letzten Endes die Zweckmässigkeit der dermaligen Standorte der Verwaltungsstellen sowie der Abgrenzungen

<sup>1</sup> Siehe «Mitteilungen», April 1931, S. 77.

<sup>2</sup> Administrative Boundaries and the Rationalisation of Public Administration, von Gyula Hantos. Vorwort der Professoren Graf P. Teleki u. Zoltan von Magyary. Gemeinschaftliche Veröffentlichung des Instituts für öffentliche Verwaltung und des Geographischen Instituts der Universität Budapest. Athenäum-Druckerei, Budapest 1932.

ihrer Wirkungsbereiche zu überprüfen. Die Untersuchung ergab, dass nicht zwei von den verschiedenen Verwaltungszweigen das Land in gleicher Weise einteilen. Es überschneiden sich vielmehr die Grenzlinien der Territorialsprengel von fast vierzig Verwaltungszweigen in derart verwirrender Weise, dass die für den Einwohner mancher Gegenden zuständigen mittleren Behörden in acht bis neun verschiedenen Städten verteilt sind. Während manchen dieser Gebieteinteilungen historische oder sonst zwingende Anlässe (z.B. Friedensvertrag für die Militäreinteilung) zu Grunde liegen, kamen die Untersucher doch zum Schluss, dass die übergrosse Varietät letzten Endes im wesentlichen auf Mangel an Systematik und Koordination bei Aufstellung der verschiedenen Einteilungen zurückzuführen ist. Folge davon ist Vergeudung durch überflüssige Vielfalt. Abhilfe bringt nur Vereinfachung, Vereinheitlichung, systematische Ordnung, mit einem Worte: Rationalisierung.

Die ungarischen Fachleute schlugen ein ebenso einfaches wie sinnreiches Verfahren ein: Sie zeichneten die Territorialeinteilung für jeden Verwaltungszweig in je eine Landkarte ein, legten alle Landkarten übereinander und erhielten dadurch einen Überblick über die zusammenfallenden Territorialgrenzen. In einer Sammelkarte zeichnete man diese nun in der Weise ein, dass jeder einfachen Grenzlinie eine Linienbreite von 1/4 mm entspricht. Territoriallinien, in welchen z.B. 9 Verwaltungsgrenzlinien zusammenfallen, wurden dadurch 2 1/2 mm breit und stellten so als dicke schwarze Bänder die tatsächlich am häufigsten vorkommenden Abgrenzungen dar. Hier konnte die Rationalisierungsarbeit einsetzen. Unter enger Anlehnung an diese Tatsachengrundlage entwarfen die Verfasser eine Idealeinteilung des Landes, welche dem Bedarfe der einzelnen Verwaltungszweige nach 4, 5, 6, 7 bis 25 Sprengel am zweckmässigsten angepasst werden kann.

Dabei wurde auch noch das Moment des Standortes vom Gesichtspunkte seiner Zugänglichkeit für die Bürger berücksichtigt.

Auch hiefür zeichnete man Landkarten, aus welchen die dermaligen Sitze der verschiedenen Verwaltungsstellen mit ihrem geographischen Einzugsgebiete hervorgehen, d.h. jener Area, aus welcher die Bewohner zur Erledigung irgendeiner ihrer öffentlichen Angelegenheiten bei der zuständigen Verwaltungsstelle einen Zeitaufwand von sechs bzw. zwölf Stunden, einschliesslich des Hin- und Rückweges, benötigen. Auch hier ergab sich eine Einheitskarte, welche eine Übersicht über die grossen Abweichungen in der Erreichbarkeit der zuständigen Behörden für die Staatsbürger hervorving. Wenn es Gegenden gibt, deren Bewohner nahezu sämtliche für sie zuständigen Behörden in einer Stadt hat, die für sie noch dazu innerhalb eines halben Tages erreichbar ist, so gibt es wieder andere, deren Behörden in neun verschiedenen Orten verstreut liegen, zu deren Erreichung mehr als ein Arbeitstag geopfert werden muss.

Die von den ungarischen Verwaltungsrationalisatoren hier vorgeschlagene Abhilfe sieht eine derartige Umgruppierung der Behördenstandorte vor, dass jeder ungarische Bürger sein Verwaltungsgeschäft innerhalb sechs Tagesstunden, Hin- und Rückweg einschliesslich, bei den zuständigen Behörden erledigen kann, wobei diese letzteren im schlechtesten Falle nur mehr an vier verschiedenen Orten aufzusuchen wären.

#### B. — DIE «JOB ANALYSIS».

Ähnlich wie die Rationalisierung der geographischen Einteilung wurde von dem ungarischen «Regierungskommissariat für Rationalisierung der öffentlichen Verwaltung» die Reorganisation der sachlichen Kompetenzverteilung vorbereitet.

Hier veranstaltete man eine den ganzen ungarischen Behördenapparat umfassende Originalerhebung, um festzustellen, welche Verwaltungsakte dermalen tatsächlich von den einzelnen vorhandenen Verwaltungseinheiten des ganzen Landes auf Grund der bestehenden Vorschriften oder historischen Gewohnheiten ausgeführt werden.

13.000 Erhebungsbogen wurden im Wege der einzelnen Ministerien ausgefüllt und revidiert und schliesslich von Professor von Magyary in einer grossen Nationalübersicht<sup>1</sup> zusammengestellt.

### DIE REORGANISATION DER TSCHECHOSLOWAKISCHEN POSTSPARKASSEN DIENSTE

Wir haben verschiedentlich über Organisationsmassnahmen in den öffentlichen Verwaltungen der Tschechoslowakei veröffentlicht<sup>1</sup>. Wir verdanken der Direktion der tschechoslowakischen Postsparkassen die nachstehenden Mitteilungen über die Organisation dieses Institutes.

*Umfang der Tätigkeit des Postscheck- und Sparkassendienstes.*

Der Postscheckdienst hängt von der tschechoslowakischen Postsparkasse ab. Während der letzten Jahre ist

<sup>1</sup> Siehe Bulletin für März 1931, Seite 493, Juni 1931, Seite 109, Mai 1932, Seite 77, Juni 1932, Seite 89, April 1933, Seite 59.

Die Übersicht, welche nicht weniger als 9850 einzelnen Verwaltungsakte ausweist, ist in Form einer fortlaufenden Tabelle mit neun Rubriken angelegt, folgendes Inhaltes:

- Rubrik 1: Fortlaufende Ordnungsnummer,
- Rubrik 2: Beschreibung des Verwaltungsaktes (Job),
- Rubrik 3: In erster Instanz zuständige Behörde,
- Rubrik 4: In zweiter Instanz zuständige Behörde,
- Rubrik 5: In dritter Instanz zuständige Behörde,
- Rubrik 6: Berufungsrecht an den Verwaltungs-Gerichtshof,
- Rubrik 7: Fachlich zuständiges Beratungsorgan,
- Rubrik 8: Legislative (normative) Grundlage,
- Rubrik 9: Bemerkungen.

Die Materie ist in zwei Teile geteilt: Allgemeine Verwaltung — Besondere Verwaltungszweige. Letztere sind nach den bestehenden Ressorts eingeteilt: Parlament, Staatsoberhaupt, Ministerpräsidium, Äusseres, Inneres, Finanzen, Handel, Landwirtschaft, Kultus und Unterricht, Justiz, Verteidigung. In der Abteilung «Allgemeine Verwaltung» sind besonders die allen Ressorts gemeinsamen Angelegenheiten des «Management» hervorzuheben: Einheitliche Organisation und Geschäftsführung, Personalverwaltung, legislative Arbeit, Statistik, Budget, Rechnungsführung, Rechnungskontrolle, Betriebsführung, Beschaffungswesen, etc.

Es ist interessant festzustellen, dass sich diese Probleme im Zuge der Erhebung ganz von selbst, dadurch dass sie in dem Material jedes Ressorts gleicherweise auftauchten, als allen Verwaltungszweigen gemeinsame Verwaltungsakte herausgestellt haben. Die von der Theorie schon lange aufgestellte These «allgemeiner Verwaltungsprobleme», die demnach nach gemeinsamen Methoden, sogar etwa von einer gemeinsamen Stelle aus zu behandeln wären, fand durch die ungarische Erhebung eine treffende Bestätigung im Wege des induktiven Verfahrens.

Der vorliegende grosse Übersichtsband<sup>2</sup> stellt einen regelrechten Kataster aller Verwaltungsakte und der zu ihrer Vollführung zuständigen Behörden nach ungarischem Rechte dar, dessen praktischer Wert für Behörden, Beamte, Rechtsanwälte und alle Staatsbürger ebenso ins Auge springt wie seine Bedeutung für jene, welche die Probleme der öffentlichen Verwaltung in Ungarn studieren wollen.

bekanntlich eine grosse Zunahme des Postscheckverkehrs in allen Ländern, wo ein solcher besteht, festgestellt worden. In der Tschechoslowakei ist dies umso auffälliger, als enges Zusammenarbeiten und reger Verkehr zwischen der Postsparkasse in Prag und derjenigen in Wien herrscht, die ihrerseits eine sehr grosse Tätigkeit aufweist. Im Jahre 1932 zählte die tschechoslowakische Postsparkasse 115.000 Scheckkonti, die ein Guthaben von ungefähr 2 Milliarden tschechische Kronen darstellten. Die jährliche Summe der auf diese Konti geleisteten Zahlungen betrug 239 Milliarden tsche-

<sup>2</sup> Synopsis of the Public Administration of Hungary. By Zoltan de Magyary, LL. D., Budapest 1932. Magyar Királyi Allami Nyomda.

chische Kronen und die Anzahl der Zahlungen selbst 100 Millionen. Es werden täglich 40 bis 45.000 Konto-Auszüge von den betreffenden Abteilungen verschickt.

Seit 1931 ist ferner ein ausgesprochener Sparkontodienst der Sparkasse angegliedert worden. Dieser, natürlich für den kleinen Sparer bestimmte Dienst, hat in kurzer Zeit eine grosse Kundschaft gewonnen, nicht nur wegen der Einfachheit der Durchführung der Geschäfte, sondern auch weil keinerlei Gebühren damit verbunden sind. Sogar die Sparkassenbücher und die Formulare werden kostenlos an den Schaltern sowie nach Aussen hin abgegeben. Der Sparkontodienst zählt heute über 125.000 Sparkassenbücher, die ein Guthaben von 800 Millionen tschechische Kronen darstellen. Es werden täglich 4.000 Ein- oder Auszahlungen aufgezeichnet, die Gesamtzahl der im Jahre 1932 durchgeführten Transaktionen betrug 990.500 und deren Gesamtsumme beinahe 275 Millionen tschechische Kronen. Die verschiedenen Abteilungen der Postsparkasse wären infolgedessen bald überlastet worden und eine gründliche Reorganisation der Arbeit musste notwendigerweise durchgeführt werden, zur gleichen Zeit wie die Übersiedlung in ein geräumigeres Gebäude stattfand.

#### Mechanisierung der Buchhaltungsabteilungen.

Zehn Buchhaltungsabteilungen sind mit der Bearbeitung der Scheckkonti beauftragt, d.h. die Untersuchung und das Sortieren der Unterlagen, die Buchungen in den Kontoauszügen, die Kontrolle der durchgeführten Transaktionen und die Verschickung der Kontoauszüge zusammen mit den betreffenden Buchhaltungsunterlagen. Die Konti, die in jeder der 10 Abteilungen gehalten werden, sind in Gruppen von 1000 bis 2500 verteilt, je nach der Häufigkeit der mit ihnen vorgenommenen Transaktionen.

Die Mechanisierung wurde zuerst bei den Buchhaltungsunterlagen durchgeführt, die von einem Angestellten zum anderen auf laufenden Bändern befördert werden. Die Buchungen selbst werden nach den Durchschlagsverfahren zugleich auf dem Konto und dem Kontoauszug mittels Burroughs Rechenmaschinen eingetragen. Diese Maschinen tragen Ein- und Auszahlungen ein, rechnen die Summen aus, stellen das Saldo zwischen Ein- und Auszahlungen fest und tragen Saldo und Summe ein; sie registrieren die auf jedem Auszug eingetragene Summe und liefern am Tagesende die Gesamtsumme für Debit und Kredit aller am betreffenden Tage erfolgten Transaktionen. Sind alle Buchungen vorgenommen, werden die einzelnen Unterlagen von Angestellten sortiert, die sodann mittels Addiermaschinen die Gesamtsumme der Ein- und Auszahlungen berechnen. Dieselbe wird mit dem durch die Buchungsmaschine erzielten Saldo verglichen, was eine erste Kontrolle ergibt. Da die Burroughs Maschine die Gesamtsumme der Aktiv-Saldi aller Konti angibt für die am betr. Tage Ein- oder Auszahlungen erfolgten, ist hier eine zweite Kontrollmöglichkeit gegeben. Werden nämlich diesen Aktiv-Saldi diejenigen von Konten, die während des gleichen Tages keine Operationen aufweisen hinzugefügt, erhält man eine Gesamtsumme, die genau übereinstimmt mit derjenigen der Saldi des vorhergehenden Tages plus oder minus dem Saldo der Operationen des nämlichen Tages. Diese neue Kontrolle erweist sich als eine sehr wirkungsvolle, während des Vornehmens der Buchungen selbst und bevor noch die Kontoauszüge ver-

schickt werden. Der Wert dieser Kontrolle ist leicht aus folgendem ersichtlich: vor der Reorganisation der Buchhaltungsabteilungen wurde 1 Fehler auf 430 Operationen festgestellt, dagegen ist heute das Verhältnis auf 1 Fehler pro 14.000 Operationen gesunken.

#### Ausgabe von Kollektivanweisungen, -Adressiermaschinen.

Die Postsparkasse verschickt monatlich ungefähr 500.000 Kollektivanweisungen. Die Vorbereitung dieser Anweisungen, die für die Auszahlungen von Pensionen und anderen Renten an Kriegsverletzte, deren Witwen und Waisen, bestimmt sind, ist ebenfalls einer vollständigen Mechanisierung unterworfen worden. Früher wurden die Zahlanweisungen auf einfachen Schreibmaschinen verfertigt, heute sind dieselben von Adressiermaschinen (« Adrema » System) ersetzt worden. Diese Massnahme hat nicht nur den Gang der Arbeiten erleichtert und beschleunigt, sondern 102 Angestellte und 71 Schreibmaschinen freigesetzt.

Die Postsparkasse bedient sich andererseits der Adressiermaschinen (« Elliot » System) für den Aufdruck der Adressen der Kontoinhaber auf die Umschläge, die für die Verschickung der Kontoauszüge benützt werden. Vor der Reorganisation liess die Sparkasse diese Adressen zu Hunderten für jeden Konto-Inhaber von Druckereien anfertigen. Das neue Verfahren hat bedeutende Ersparnisse an Personal und Material ermöglicht und zur gleichen Zeit die Abfertigung vereinfacht.

#### Mechanisierung der Beförderungsmittel.

Die an den Schaltern vorgewiesenen Schecks werden sofort auf laufenden Bändern an die Zentrale der pneumatischen Post befördert, von dort aus werden sie weiter an die betreffende Buchhaltungsabteilung (siehe oben) verschickt. Sind die nötigen Eintragungen vorgenommen, werden die Schecks an die Zentrale und dann weiter, auf demselben Wege, an den Schalter zurückbefördert. Bevor ein am Schalter vorgewiesener Scheck an die Buchhaltung gesandt wird, klebt der Schalterbeamte einen nummerierten Zettel darauf dessen mit der gleichen Nummer versehenen Abschnitt er dem Scheckträger aushändigt. Sobald ein Scheck von der Zentrale zurück zur Auszahlung angelangt ist, erscheint die Nummer auf einem oberhalb des Schalters angebrachten leuchtenden Schild. Durch diese einfache Einrichtung wird der Umgang mit dem Publikum sehr erleichtert.

Unter den, der Beförderung dienlichen Einrichtungen, verdient noch ein elektrischer Aufzug genannt zu werden, der die Postsäcke von dem Hofe aus wo die Postautos halten direkt bis zu dem Tische wo deren Inhalt sortiert wird, befördert. Dieser Tisch ist mit einem elektrischen Staubsauger versehen, der den durch das Leeren der Postsäcke verursachten Staub aufsaugt.

#### Normung.

Vor der Reorganisation kamen bei der Postsparkasse Formulare in 275 verschiedenen Formaten zur Anwendung, die Zahl dieser Formate ist jetzt auf 6 beschränkt worden, und diejenige der Umschlägegrösse von 49 auf 8. Die Normung der Formate hat die weitgehende Einführung des mehrfachen Durchschlagsverfahrens ermöglicht, d.h. es werden zur gleichen Zeit eine Reihe von Formularen hergestellt, die die gleiche Operation betreffen und die gleichen Aufschriften aufweisen. —

Das Mobiliar der Buchhaltungsabteilungen ist ebenfalls genormt worden.

#### Zentralisierung von Beschwerden.

Eine einzige Zentrale fasst zur Zeit diejenigen Angestellten, die mit dem Beantworten der Beschwerden beauftragt sind, zusammen. Diese Angestellten werden besonders ausgelesen und ausgebildet.

#### Reparaturen.

So weit wie möglich, werden die Maschinen in einem im selben Gebäude wie die Postsparkasse untergebrachten Atelier ausgebessert, was Ersparnisse an Zeitverlust sichert.

#### ERZIELTE ERGEBNISSE

Die Vermehrung der Transaktionen bei den Postscheckabteilungen und die Zunahme der Arbeit durch die Einführung der Sparkonti, haben die Verwendung einer Anzahl derjenigen Angestellten, die durch die Mechanisierung und die Reorganisation der Postsparkasse freigesetzt worden waren, ermöglicht. Die Direktion schätzt die Zahl der Angestellten, die sie ohne diese Reorganisationsmassnahmen hätte neu anstellen müssen, auf 800. Sie hat ferner auf ihrem Gehaltsbudget ungefähr 16 Millionen tschechische Kronen jährlich sparen können und trotz aller dem Publikum gewährten Erleichterungen, im Jahre 1932 einen Reingewinn von 8 Millionen erzielt.<sup>1</sup>

### DIE TÄTIGKEIT DES UNITED STATES BUREAU OF STANDARDS AUF DEM GEBIETE DER UNTERSUCHUNG UND TYPUNG VON TEXTILFABRIKATEN

#### A. UNTERSUCHUNGEN.

Die Textil-Abteilung des United States Bureau of Standards (Normungsamtes der Vereinigten Staaten) verfolgt ihre Zusammenarbeit mit der Textilindustrie durch enge Verbindung mit der Fachgruppe für Handelsnormen dieses Amtes und mit dem Federal Specifications Board, sowie durch Schriftwechsel und Konferenzen mit Personen und Organisationen, die einschlägige Unterlagen suchen, schliesslich durch das System der « Research Associates ». Dies sind Personen, welche von den beteiligten Fachorganisationen der Industrie zur vorübergehenden Mitarbeit an das Amt entsandt werden, um Probleme zu untersuchen, die sowohl für die betreffende Vereinigung als auch für das Normungsamt von Interesse sind. Das Amt stellt diesen Mitarbeitern alle Erleichterungen zur Verfügung und übernimmt die Verantwortung für die Ergebnisse. Der « Research Associate » hat die gleichen Rechte und Pflichten wie das ständige Personal des Amtes; die Resultate seiner Tätigkeit sind der ganzen Industrie zugänglich. Bisher haben die folgenden Fachverbände der Textilindustrie solche Mitarbeiter an das Amt entsandt: die American Association of Textile Chemists and Colorists (Amerikanische Vereinigung von Textilchemikern und -färbern), die Associated Knit Underwear Manufacturer of America (Vereinigten Hersteller von gewirkter Unterkleidung Amerikas), das Cordage Institute (Institut der Seil- und Bandwarenindustrie), das Colton Textile Institute (Institut der Baumwollindustrie), die National Association of Dyers and Cleaners (Landesvereinigung der Färbereien und Reinigungsanstalten) und die National Association of Hosiery and Underwear Manufacturers (Landesvereinigung der Wirkwaren-Hersteller). Im folgenden sind einige Ergebnisse dieser Gemeinschaftsarbeit beschrieben.

Die Farbe eines Spinnstoffes kann in bezug auf Licht, Wäsche, Transpiration und zahlreiche andere Faktoren des Farbstoffes und der Art seiner Anwendung mehr oder weniger beständig sein. Um den Grad der Farb-

<sup>1</sup> Die Direktion der Postsparkasse hat uns eine Reihe Photographien, die die obengeschilderte Darstellung illustrieren, zur Verfügung gestellt, die wir Mitgliedern gern zur Ansicht leihen.

echtheit des für einen bestimmten Verwendungszweck erforderlichen Stoffes zu spezifizieren oder ein bestimmtes Textilfabrikat auf seine Farbbeständigkeit hin zu untersuchen, müssen besondere Standardmethoden angewendet werden. Mit der Entwicklung derartiger Prüfungsmethoden befasst sich aktiv seit nahezu zehn Jahren die American Association of Textile Chemists and Colorists, und ein grosser Teil der Versuche wurden von einem « Research Associate » am Normungsamt durchgeführt. Die so aufgestellten Methoden werden in der ganzen Textilindustrie weitgehend angewendet und an vielen Textilschulen und -hochschulen gelehrt. Diese Forschungsarbeit hätte auf Grund der beschränkten Mittel der Vereinigung und des beschränkten Personalstandes des Normungsamtes im Rahmen der Tätigkeit jedes einzelnen dieser Organe eine viel längere Zeit in Anspruch genommen; in gemeinsamem Vorgehen konnten die beiden Stellen jedoch schon jetzt eine seit langem fehlende Grundlage für eine allgemeine Verständigung über die Farbechtheit unter Herstellern, Wiederverkäufern und Verbrauchern der Textilindustrie schaffen.

Noch vor wenigen Jahren waren die Grössenbezeichnungen an gewirkten Unterkleidern und Trikotstoffen der verschiedenen Hersteller nicht einheitlich. Jeder Fabrikant hatte vielmehr sein eigenes System der Bezeichnung. Passte also einem Kunden eine bestimmte Grösse des einen Fabrikanten so bedeutete dies noch nicht, dass dasselbe auch bei anderen Fabrikaten der Fall war. Diesem Misstande in bezug auf gewirkte Unterkleidung abzuweichen, war das Bestreben der Associated Knit Underwear Manufacturers of America während die National Association of Hosiery and Underwear Manufacturers das gleiche Ziel in bezug auf Trikotstoffe verfolgte.

Die zur Durchführung dieser Arbeiten an das Normungsamt entsandten Mitarbeiter waren die ersten « Research Associates » in der Textil-Abteilung. Die von ihnen aufgestellten Normal-Mess und Grössenbezeichnungsmethoden sind nicht nur von den beteiligten Industriezweigen durchweg angenommen worden, darüber hinaus wurden sie als « Commercial Standards » (Handelsnormen) unter schriftlicher Billigung durch Verbraucher, Wiederverkäufer und Hersteller veröffentlicht.

Die Associated Knit Underwear Manufacturers of America haben auch einen Mitarbeiter an das Normungsamt entsandt, dessen Tätigkeit darin bestand, 100 verschiedene handelsübliche Trikotstoffe in bezug auf die Eigenschaften ihres Gewebes und ihre sonstigen Eigenschaften zu untersuchen, und zwar besonders hinsichtlich Luftdurchlässigkeit, Widerstandsfähigkeit gegen Feuchtigkeit und Wärme, also Faktoren von besonderem Einfluss auf die Bequemlichkeit und Gesundheit der Träger.

Auch das Problem der Auswahl und Verwendbarkeit von Seidenstoffen interessiert gleicherweise die Hersteller und die Verbraucher. Auf Ersuchen der American Home Economics Association (Amerikanischen Vereinigung für Hauswirtschaft) untersucht das Normungsamt gegenwärtig eine Reihe typischer Seidenkleiderstoffe, die auf Veranlassung dieser Vereinigung in verschiedenen Teilen des Landes gekauft und zu Kleidungsstücken verarbeitet worden sind. Muster von diesen Geweben wurden geprüft und die fertigen Kleidungsstücke von Zeit zu Zeit auf ihre Haltbarkeit im Tragen hin untersucht. Die bis heute erzielten Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Lebensdauer eines Gewebes zwar besonders durch Mangel an Licht- und Waschbarkeit sowie ein leichtes Verrutschen der Fäden leidet, die Brauchbarkeit der Ware aber in einer Anzahl von Fällen nicht durch ihre Qualität, sondern durch schlechten Schnitt oder den Wechsel der Mode begrenzt wird.

#### B. TYPUNG.

Die Division of Simplified Practice (Abteilung für Vereinheitlichung) hat eine Anzahl wichtiger Empfehlungen für die Textilindustrie veröffentlicht. Eine der ersten bezog sich auf Betten, Sprungfedern und Matratzen. Die Bettgrößen wurden demzufolge von 78 auf 4 verringert, wodurch automatisch auch die Zahl der verschiedenen Grössen fertiger Matratzen herabging. Da zur Herstellung von Matratzen wie auch von Matratzenbezügen Textilien verwendet werden, war diese Vereinheitlichung von unmittelbarem Nutzen für die Textilindustrie. Die Vereinheitlichung der Grössen von Schlafdecken aus Wolle, Baumwolle und Wolle und Baumwolle gemischt setzte die Wahl der verschiedenen Grössen von 78 auf 12 herab. Von zuständiger Seite wurde

die Ansicht ausgesprochen, dass die Zahl der verschiedenen Lagergrössen noch weiter verringert werden könnte, ohne dem normalen Bedarf von Handel und Gewerbe irgendwie zu schaden.

Im Falle der Krankenhausbetten war die Vereinheitlichung noch durchschlagender. Die Anzahl der Längen von Krankbetten wurde von 33 auf 1, die der Breiten von 34 auf 2 herabgesetzt.

Die Empfehlung zur Typung des Textilbedarfes von Krankenhäusern und Anstalten ist ebenfalls von gleich grosser Bedeutung für Herstellung, Absatz und Verbrauch. Diese Massnahme wurde von der American Hospital Association (Amerikanischen Krankenhausvereinigung) nach Prüfung ihres Bedarfes vorgeschlagen; die Empfehlung wurde sodann von der Abteilung für Vereinheitlichung des Normungsamtes nach Billigung durch die gesamte Industrie herausgegeben. Sie umfasst die Grössen für Kopfkissenbezüge, Betttücher, Überzüge, Bettdecken, Handtücher usw. für Krankenhaus- und Anstaltsbedarf und hatte eine Verringerung der verschiedenen Typen von 575 auf 26 zur Folge.

Eine weitere Untersuchung betraf elastischen Gummistoff, ein Textilfabrikat, in das während der Herstellung Gummifäden hineingewebt werden und das u.a. für bestimmte Arten von Schuhen und Hausschuhen verwendet wird. Die hierzu aufgestellte Empfehlung für die Typung der Lagersorten dieses Artikels ergab eine Herabsetzung von 70 auf 29 verschiedene Breiten und Qualitäten dieses Stoffes.

Die Empfehlung für Verbandgaze betrifft die Breiten und Webarten von Verbandgaze und Binden. In diesem Falle konnte die Industrie die verschiedenen Typen dieses Materials von 15 auf 7 verringern.

Frottiertücher wurden in 74 verschiedenen Grössen, zwischen 40×75 cm. und 60×120 cm., hergestellt. Die Vereinheitlichungsbestrebungen der Industrie verringerten diese Zahl soweit, dass nunmehr nur 6 Grössen dieser Tücher regelmässig auf Lager gehalten werden.

Wir haben oft auf die grosse Unterstützung hingewiesen, welche den Kreisen der Industrie und Wirtschaft in den Vereinigten Staaten von Seiten der staatlichen Körperschaften zuteil wird. Die von dem United States Bureau of Standards in Verbindung mit der Textilindustrie entwickelte Tätigkeit ist ein weiterer Beweis für den Wert dieser Politik<sup>1</sup>.

## RUNDSCHAU ÜBER DIE FACHGEBIETE DER RATIONALISIERUNG

### KOSTENERSPARNIS DURCH ZEITMESSUNG AN VERWALTUNGSARBEIT

Während die hohe Technik der Zeitmessungsmethoden zumeist an den Fertigungsvorgängen in Industrie und Handwerk erarbeitet worden ist, scheut man sich im allgemeinen, dieses Mittel zur Rationalisierung von Leistungen im Bereiche der Verwaltungstätigkeit anzuwenden. Dass dies dennoch mit Erfolg möglich ist, zeigt das Beispiel eines Zeitmessungsversuches, der die *Zahlung der Zentrale einer Grossbank an eine Filiale* betrifft. Diese Arbeit wurde schon

1923/24 in der seither eingestellten österreichischen « Taylor-Zeitschrift » beschrieben und im Arbeitsausschuss für Büroorganisation des Hauptverbandes der österreichischen Industrie jüngst neuerlich in Erinnerung gebracht<sup>2</sup>. Demnach hat man jene büro-technische Funktion der Zahlung arbeitsanalytisch vollkommen in die Einzelelemente zerlegt, nach welcher Vorbereitung an die Zeitstudien geschritten wurde. Die

<sup>1</sup> Siehe *Commercial Standards Monthly*, Washington, November-Dezember 1932 und Januar 1933.

<sup>2</sup> Siehe Sitzungsbericht vom 16. Februar 1933 in « Das Sparbüro » Beilage zur « Sparwirtschaft », Nr. 3, 1933.

Aufzeichnungen hierüber enthielten nähere Angaben über die ausführende Abteilung, die Nummer des Teilarbeitsvorganges und die arbeitende Person, Angaben, ob einzelner oder gemeinschaftlicher Arbeitsvorgang, und die textliche Beschreibung der Teilarbeit. Die Arbeitszeiten selber wurden in 3 Gruppen getrennt aufgenommen, je nachdem, ob ein Direktor bzw. ein Prokurist, ein Beamter oder eine Hilfskraft die Arbeit leistete. Diese Zeitstudien wurden sodann als Grundlage zur Ermittlung der Arbeitskosten eines Geschäftsfalles benutzt, indem man die auf die Arbeitsminute entfallenden Kosten für jede Gruppe von Arbeitskräften ermittelte und mit der Anzahl der Arbeitsminuten pro Geschäftsfall multiplizierte. Hinzu kamen Materialkosten für den Einzelfall und anteilige Allgemeinkosten, ferner anteilige Porto- und Girokosten. Um eine Herabsetzung dieser Gesamtkosten eines Arbeitsfalles zu erreichen, wurden zunächst folgende Überlegungen angestellt: 1. ob alle Teilarbeiten auch wirklich notwendig wären; 2. ob durch organisatorische Änderung oder geänderte räumliche Anordnung der Dienststellen Arbeitszeit gespart werden könnte; 3. ob sich die bestehenden Teilarbeiten rascher als bisher abwickeln liessen; 4. ob billiger bezahlte Arbeitskräfte gewisse Teilarbeiten nicht ebensogut zu verrichten vermöchten; 5. ob Vermeidung vorgekommener Fehler und Störungen möglich wäre; 6. ob sich die eine oder andere Teilarbeit

maschinell durchführen liesse; 7. ob die bisher übliche Arbeitsteilung zweckmässig wäre; 8. ob die an dieser Arbeit beteiligten Beamten gleichmässig während ihrer ganzen Arbeitszeit beschäftigt wären; 9. ob Reduktion des Materialverbrauches möglich wäre. Nach Durchdenkung jedes Teilarbeitsvorganges bezüglich obiger Punkte wurde der Geschäftsvorfall in seinen Teilarbeiten neu aufgebaut und versuchsweise durchgeführt, wobei neuerlich Zeitstudien vorgenommen wurden. Immerhin gelang es in obigem Falle, die Kosten der Abwicklung des Geschäftsvorfalles um 25 % zu ermässigen. Solche Erfolge sollten zu weiterer experimenteller Ausbildung von Messungsmethoden für Verwaltungsarbeiten anregen.

Wertvolle Versuche in dieser Richtung hat in den letzten Jahren die Generalpostdirektion von Estland durchgeführt. Eingehende Arbeitsstudien und Zeitaufnahmen ermöglichten eine Bessergestaltung der Arbeitsabläufe und bewirkten erhebliche Leistungssteigerung der einzelnen Beamten. Herr G. Jallajas, der Generaldirektor der estländischen Post hat die betreffenden Verfahren und Ergebnisse in einem nur als Manuskript vorliegendem Bericht, « Richtlinien zur Betriebsregelung der Generalpostdirektion von Estland » beschrieben, den wir unsern Mitgliedern auf Anfrage leihweise zur Verfügung stellen können.

### STÄDTISCHE VERWALTUNGSREFORM WÄHREND DER WIRTSCHAFTSKRISE

Zum Unterschiede von den zum Teil recht kostspieligen und auf technische Vervollkommnung abzielenden kommunalen Reformwerken grosser Städte in Zeiten wirtschaftlicher Prosperität sei auf die verdienstvollen Rationalisierungsleistungen der Stadt *Linz* in *Oberösterreich* in Zeiten der Wirtschaftsdepression verwiesen. Die Linzer Arbeiten setzten mit eingehendem Studium der zu verbessernden Einrichtungen sowie Information über Theorie und Praxis anderer Städte ein. Zu letzterem Zwecke fand am 1. Juni 1931 in Linz eine Tagung des österreichischen Städtebundes statt, an welcher die Arbeiten und Pläne der Linzer Fachleute vorgetragen und mit den Fachleuten anderer Städte erörtert wurden<sup>1</sup>. Dem Bericht über die an dieser Tagung gehaltenen Vorträge sind die vielseitigen und wohl durchdachten Massnahmen zu entnehmen, welche in Linz entworfen und ausgeführt worden sind: Klare Abgrenzung der Zuständigkeiten im Magistrat, Materienplan (nach Dezimalklassifikation), wissenschaftlich durchorganisiertes Kanzlei-Arbeitsverfahren, « registraturlose » Aktenbehandlung, moderne Budgeterstellung und Rechnungskontrolle, zentralisierte Personalentlohnung, Einheitskasse, zweckmässige Abgabenverrechnung usw. Am wichtigsten erscheint uns die Umwandlung des alten, auf Spartechnik abgestellten « Kontrollamtes » in eine neuzeitig aufgezoogene Wirtschafts- und Revi-

sionsstelle, genannt « *Kanzleiinspektorat* », welche dem « *Chefbüro* » der Stadtverwaltung Frankfurt am Main entspricht. Dieser Stelle, welcher eine präsidiale Dienstleitungs- und Aufsichtsfunktion zukommt, ist auch ein Organisations- und Rationalisierungsreferat angeschlossen.

Nach dem vorliegenden Berichte des Leiters dieses Inspektorats wird dort für die eigene Arbeit ein Zeitpräliminare gemacht und deren Rentabilität zu Jahresende rückschauend zu messen gesucht. Auch zur Bewertung der Tätigkeit und des Wirkungsgrades der einzelnen Beamten und Beamtengrupen werden Messungsversuche an Hand von Beschäftigungsstatistiken und Agendenverzeichnissen (« *Job Analysis* ») gemacht. Das Ganze der Linzer Verwaltungsreform ist in der am 21. Januar 1933 erlassenen « *Geschäftsordnung für den Magistrat der Landeshauptstadt Linz* » Z1.1401/33 niedergelegt (Amtsblatt der Landeshauptstadt Linz, Sondernummer vom 21.1.1933), welche einen allgemeinen Teil, eine Kanzleiordnung, Vorschriften für die Aufbewahrung und Ablegung des Schrifttums sowie für die Archivgebarung enthält. Der Materienplan nach Dezimalklassifikation ist angeschlossen.

Die Auswirkungen der Rationalisierungsarbeiten der Stadtverwaltung Linz machen sich nach deren Zeugnis bereits fühlbar und zeigen, dass schlechte Wirtschaftsverhältnisse kein Hindernis, eher ein Ansporn und Gelingensfaktor für systematische Anstrengungen zur Hebung der Wirtschaftlichkeit bei den Amtsstellen der öffentlichen Verwaltung sind.

<sup>1</sup> Kommunale Verwaltungsreform. Eine Tagung des Städtebundes in Linz. Österreichische Gemeindezeitung, Sonderheft II, Wien, 1. August 1931, No. 15.



### Gogh: Bau veralteter Büromöbel.

dan int. 12 der Drwiv-Blätter<sup>1</sup> gibt einige praktische HINRICHTUNGEN, wie man alte, unrationelle Büromöbel durch geringe Änderungen, meist nur durch Tischlerarbeiten einfachster Art, zu zweckmässigen und den modernen Arbeitsmethoden vollkommen entsprechenden Möbeln umarbeiten kann. Zum Umbau eignen sich am besten gewöhnliche Tische, Schreibtische oder veraltete Schreibpulte.

Einfache Tische sind durch Einbauen von Seitenkörpern in neuzeitige Schreibtische für Karteiablage umzuwandeln. Ausserdem kann man durch Einsetzen oder Anpassen von Holzplatten die Arbeitsfläche der Tische ganz bedeutend vergrössern. Bei Ablegetischen kann man z.B. durch einlegen von Zwischenböden die

### EINE SPITZENLEISTUNG DER TECHNIK

Der Ersetzung der Menschenarbeit durch Maschinenarbeit sind technisch eigentlich keine Grenzen gesetzt. Diese Erkenntnis, drängt sich jedem Besucher der A. O. Smith-Fabrik in Milwaukee unwiderstehlich auf, wenn er deren Fertigungsabteilung für Autofahrgestellrahmen besichtigt. So erging es auch einem deutschen Ingenieur, Walther Philipp, der dieses Unternehmen in der « Werkstatttechnik », Heft 6 von 1933<sup>2</sup>, fesselnd beschreibt.

Die Anlage, welche eine Fläche von 4,5 ha bedeckt, besitzt eine Leistungskapazität von täglich 10,000 Fahrgestellrahmen, bei einer Fertigungszeit von 90 Minuten pro Rahmen. Jede dritte Sekunde ein Rahmen. Dass fliessende Band, auf welchem Fertigung und Zusammenbau erfolgen, bewegt sich in Zeitabständen von 8 Sekunden, innerhalb welcher die jeweiligen Arbeitsverrichtungen erfolgen. In seiner Stetigkeit wäre dieses Tempo während eines Achtstundentags für einen Menschen kaum ertragbar. Am Smith'schen Fliessband arbeiten aber keine Menschen, sondern Maschinen, die allerdings so organisch gestaltet sind, dass Philipp behauptet: « Wenn die Nietmaschinen auf die einzelnen Werkstücke vorrücken und mit ihren eigenartig geformten Nietköpfen zu arbeiten beginnen, hat man ganz den Eindruck, als ob eine Herde hungriger Papageien sich auf ihr Futter stürzt ».

An Rohmaterial werden täglich 1100 t Stahlbleche verarbeitet. Nachdem die auf offenen Güterwagen einlangenden Blechstapel in der Beschneidemaschine zugeschnitten wurden, gelangen sie in die Prüfmachine, wo sie auf Länge, Breite und Stärke untersucht werden. Das dieses Messen automatisch und mechanisch erfolgt, und zwar mittels dreier Magnetrahmen von zu grossem, richtigem und zu kleinem Ausmass und dementsprechend verschiedener Stärke, wirkt auf den Beschauer noch nicht so verblüffend, wie dass der zu grosse Rahmen die zu grossen Bleche, der zu kleine Rahmen die zu kleinen Bleche selbsttätig heraushebt und ausscheidet, während nur der richtige Rahmen nur die richtigen Bleche weiterschiebt. Messen und Auswählen. Zulassen und Verdammen — gemeinlich Geistesfunktionen, die hier von der Maschine vollzogen werden.

<sup>1</sup> « Merkblatt für den Umbau veralteter Büromöbel », erschienen in November 1932 beim Deutschen Institut für wirtschaftliche Arbeit in der öffentlichen Verwaltung, Berlin W.8, Charlottenstr. 50/51, 16 Seiten, Preis RM. 0,75.

Ablagefläche vervierfachen oder sogar noch weitgehender vergrössern.

Veraltete Schreibtische können mit den einfachsten Mitteln in moderne Bürotische umgewandelt werden, indem man die unpraktischen Seitenfächer, die meistens durch Türen verschliessbar sind, durch Schubladen ersetzt; oder man kann ohne diese Fächer umbauen, sich auch sog. « Züge » bedienen, welche für die horizontale Ablage von Schriftenmaterial besonders geeignet sind.

Stehpulte mit schiefer Platte werden leicht in normale Bürotische umgearbeitet; alte Regale und Schränke kann man zu modernen Aktenordnern machen.

Alle diese Umbauarbeiten werden in dem vorliegenden Hefte durch klare, leicht verständliche Bilder illustriert.

Die Tätigkeit der Nagelmaschinengruppe bereitet das Nietwunder vor: Die zusammenzufügenden Rahmen- (längs und quer) Teile werden mit Hilfe von fingerartig vorgreifenden Lehrmassen derart in die richtige Lage zueinander gerückt, dass die zusammengehörigen Nietlöcher haargenau übereinander zu liegen kommen. Dann schieben sich über die Löcher die Mundstücke automatischer Nieteinsteckmaschinen, welche aus den im Keller befindlichen Nietenvorräten mit Druckluft den (durchaus standardisierten) Niet heransaugt und in die Löcher mit einem Ruck, im ganzen 100 Niete pro Rahmen. Tagesverbrauch bei A. O. Smith etwa eine Million Niete.

Von hier rückt der Rahmen in die Nietmaschinengruppe ein, die, wie Philipp hervorhebt, auf den Beschauer den stärksten Eindruck macht.

Die Nietmaschinen mit ihren eigenartig geformten Nietköpfen (die Notwendigkeit, Nietlöcher an oft recht schwierigen Stellen der bereits gebogenen und geformten Rahmen zu erreichen, erfordert klauen- und schnabelartige Formen der Nietköpfe) werden seitlich an das Arbeitsstück herangefahren, führen ihren Arbeitsakt — das (kalte) Nieten — mit einem Druck bis zu 20 t aus und gehen dann wieder in die Ruhestellung zurück, während das Arbeitsstück vorrückt — 8 Sekunden der ganze Nietvorgang.

Die Kraft kommt von einem in Keller eingebauten Motor, der drei Hautgruppen treibt:

das Vorrücken des fliessenden Bandes mit dem das Arbeitsstück tragenden Wagen, die Verstellung der Nietmaschinen, den eigentlichen Nietvorgang.

Nur dieser zentrale Antrieb ermöglicht die Totalpräzision des gesamten Arbeitsvorganges, bei welchem an 125 Teilen 552 Einzelleistungen erfolgen.

Wir erwähnen weiter nicht die auch von anderen Fabriken bereits bekannten Montage-, Lackier- und Trockenmethoden sowie sonstige technische Einzelheiten, die in dem Aufsatz von Philipp nachgelesen werden können.

Wohl aber ist eine Ziffer noch in den Vordergrund zu stellen:

In der ganzen Fahrgestellrahmenabteilung sind nicht

<sup>2</sup> S. auch « The Iron Age », 5.II.1930 und 22.III.1928.

mehr als zweihundert Menschen beschäftigt, beileibe nicht als Arbeiter, viel eher als Wärter der maschinellen Ungetüme, die doch noch einer gewissen Regelung und Überwachung bedürfen. In der unerhörten Krafterleistung eines Tagewerks bei A. O. Smith trägt aber der « Faktor Mensch » nurmehr Geist bei, nicht mehr Körperleistung.

Die Anlage kostete acht Millionen Dollars und mehrjährige Vorarbeit. Nur weil die Smith Corporation die Alleinlieferung der Fahrgestellrahmen für General Mo-

tors hatte und daher des Grossabsatzes einer Massenproduktion im voraus versichert war, konnte sie diese Rieseninvestition wagen. Wo Produzent und Konsument das « freie Spiel der Kräfte » ausschalten, mehr in planmässigen Übereinkommen Leistung Abnahme aufeinander abstellen, ist Bahn frei für technische Höchstleistung bei Wirtschaftlichkeit der Investition, für Massenproduktion, die nicht Überproduktion ist, für Produktionskapazität, der Konsumkapazität entspricht.

## VORLESUNGEN UND KONFERENZEN

### SIEBENTER KONGRESS DER INTERNATIONALEN HANDELSKAMMER.

Der Kongress findet in Wien vom 29. Mai bis 3. Juni 1933 statt. Von den zahlreichen Berichten und Referaten, die dem Kongress vorgelegt werden — wir haben zurzeit nur ein provisorisches Programm vor Augen — interessieren unsere Leser vor allem das Referat über « Mechanisierung und menschliche Arbeit » und die verschiedenen Beiträge zur Frage der Absatzgestaltung. Wir nennen hier:

« Verbesserte Absatz- und Marktmethoden: a) Arbeiten und Ziele des Internationalen Ausschusses für Absatzorganisation; b) Moderne Absatztendenzen in Deutschland; c) Kostenvergleich der verschiedenen Absatzmethoden in Italien; d) Die Aufgabe der grossen Absatzunternehmungen im Verhältnis zum Kaufpublikum; e) Massenproduktion und Massenverteilung; f) Reklame und Verteilung.

Organisationsprobleme bei der Verteilung.

Mitteilungen über Verbesserungen in der Verteilung: a) Organisationsprobleme in grossen Einzelhandelsunternehmungen; b) Informationsquellen für das praktische und wissenschaftliche Studium und die Verbesserung des Absatzes.

Statistiken und Verteilung: a) Die amerikanische Absatzzählung und ihre Bedeutung für andere Staaten; b) Wege zur Benutzung von Statistiken, um Absatzmethoden und Absatztechnik zu verbessern. »

Das Internationale Rationalisierungs-Institut wird am Kongress von seinem Präsidenten Dr. F. Mauro, Direktor L. Urwick und von den Herren von Haan und W. O. Raikes vertreten. Direktor Urwick hat das Referat über die amerikanische Absatzzählung übernommen.

### VORTRAGSKURSUS ÜBER ÖFFENTLICHE VERWALTUNG IN DER TSCHESCHOSLOWAKEI.

Über den Verlauf dieser Veranstaltung des tschechoslowakischen Nationalkomitees, deren Programm wir in der Aprilnummer d.J., Seite 60, mitgeteilt haben, erfahren wir noch folgende Einzelheiten:

Es nahmen daran an vierhundert Beamte der öffentlichen Behörden der Tschechoslowakischen Republik teil. Dem Kurs, welcher den beispielhaften Anregungen der Verwaltungskurse der Schweizerischen Kommission für rationelles Wirtschaften in Bern (1929),

<sup>1</sup> Siehe « Mitteilungen », Juli 1932, S. 122.

Luzern (1931) und Solothurn (1932) folgte, war eine bürotechnische Ausstellung angeschlossen, welche den Frequentanten die praktischen Aspekte der Vorträge vor Augen führte. Um den Teilnehmern sogleich eine Einführung in die Anwendung bestimmter kanzleireformatischer Methoden zu bieten, wurden praktische Seminare abgehalten, welche von etwa 190 Frequentanten in drei Schichten besucht worden sind. Dieselben wurden dabei in die Einführung des Dezimalklassifikationssystems in der Registratur, sowie in die Aufstellung standardisierter Aktenpläne eingeführt. Die meisten der Vortragenden legten gleichfalls besonderes Gewicht auf die Errungenschaften der Praxis in den verschiedenen Ressorts der tschechoslowakischen Verwaltung. So berichtete Sektionsrat Dr. Ripa von namhaften effektiven Ersparnissen an Arbeitskräften und Geldauslagen, die durch Einführung des Dezimalsystems im Aktenverkehr und Kanzleidienst des Ministeriums für Soziale Fürsorge erzielt wurden. In dessen Ressort bietet insbesondere die Behandlung der Kriegsinvalidenpflege jene Voraussetzung der « grossen Zahl », unter welcher sich Rationalisierungssysteme wie die Dezimalklassifikation besonders bewähren können. Herr J. Janouch, Direktor des Archivs des genannten Ministeriums, beziffert die Ersparnisse der eben erwähnten Reform an Personal, Zeitaufwand und Kosten auf bis 40 % der bisherigen Kanzleiausgaben. Von ähnlichen Einsparungen und Leistungssteigerungen berichteten die Vertreter des Ministeriums für Post- und Telegraphenwesen, Obersektionsrat K. Marek, Ing. Schmidt und Obersektionsrat L. Mach, welcher den nach vierteljährlichen Perioden aufgestellten Plan des tschechoslowakischen Post- und Telegraphenwesens beschreibt. Auch über die Rationalisierung im Eisenbahnwesen lag ein interessanter Bericht des Ministerialrats Dr. Cermak vor. Der ganze Kursus war von der Tendenz durchdrungen, der Schulung der tschechoslowakischen Beamtenschaft neue Wege zu weisen, sie insbesondere auf eine vertrauensvolle und fruchtbare Zusammenarbeit mit den Benützern der Verwaltungsreform, d.i. dem Publikum, vorzubereiten. Hierfür wurde auch ein Meinungs- und Erfahrungsaustausch zwischen den einzelnen Ressorts angeregt und auf die guten Erfahrungen hingewiesen, welche durch die Erfolge der Erfahrungsaustauschgruppenarbeit in der Industrie erzielt werden. Dem Kurs kam insofern besondere Bedeutung zu, als eben jetzt eine offizielle Regierungskommission für Verwaltungsreform in Prag geschaffen worden ist.

GOGH, F. ASSOCIATION FOR COMMERCIAL EDUCATION. Lord Mayor von London, Lord Eustace Percy, Francis Goodenough, Sir Josiah Stamp, der Lord Mayor von Newcastle u.a. sprachen in der gut besuchten Versammlung, die am Dienstag dem 2. Mai im Mansions House stattfand. Die Redner betonten die Notwendigkeit einer engeren Zusammenarbeit zwischen Industrie und Unterrichtsbehörden zwecks qualitativer

Verbesserung des kaufmännischen Nachwuchses. Lord Eustace Percy stellte die folgenden vier Programmpunkte für die künftige Entwicklung auf :

1. Angleichung der Prüfungen,
2. Ausbau des neusprachlichen Unterrichts,
3. Fortbildungskurse,
4. Berufsberatung.

## BIBLIOGRAPHIE

### MITGLIEDERN ZUR VERFÜGUNG STEHENDE VERÖFFENTLICHUNGEN

100. The M. & C. System of Time Study and Rate Fixing. SAM MAVOR, Siehe Besprechung, S. 104. Nur deutsch, gratis.

101. Au Bureau comme à l'Atelier. La Préparation du Travail. R. SATET. Siehe Besprechung, S. 104. Nur französisch, gratis f. Mitglieder; andere Schw. Frs. 0.50.

## BIBLIOGRAPHIE ÜBER DIE RATIONALISIERUNG IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG

(Auswahl aus dem im Institut vorliegenden Schrifttum)

### DEUTSCH.

- ASCH, Bruno. Die Neuordnung der Städteverwaltung. Magazin der Wirtschaft, 14. November 1930, pp. 2111/2115 (5094).
- BRECHT, Dr. Arnold. Die Geschäftsordnung der Reichsministerien. Ihre staatsrechtliche und geschäftstechnische Bedeutung. Schriftenreihe des DIWIV, Band I, Carl Heymanns Verlag, Berlin, 1927, 80 pp., RM. 3,60.
- COUVE, Dr. Richard. Beamte und Publikum. Richtlinien für die Bestgestaltung des Verkehrs der Beamten und des Publikums. Sonderdruck aus „Rede und Schrift“, E.G. Weimann, Leipzig, 1930, 40 pp.
- Do. Grundlage der wirtschaftlichen Behördenarbeit. DIWIV-Blätter, Heft 9. Verlag der Verkehrswissenschaftlichen Lehrmittelgesellschaft, Berlin, 1932, 95 pp., RM. 1,80.
- Do. Das Schrifttum über die Bestgestaltung der Arbeit im Behördenbüro. DIWIV-Blätter, Heft 4. Berlin, April 1932, 72 pp.
- DEUTSCHES INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTLICHE ARBEIT IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG (DIWIV). Büroformen in einzelnen Verwaltungen. Schriftenreihe des DIWIV, Band II. Carl Heymanns Verlag, Berlin, 1927, 88 pp., RM. 3,60.
- Do. Das neuzeitliche Behördenbüro. Ein Gang durch die ständige Musterausstellung des DIWIV. DIWIV-Blätter, Heft 5. Berlin, Mai 1930, 15 pp.
- Do. Richtlinien für die Aufstellung städtischer Geschäftsordnungen. DIWIV-Blätter, Heft 8. Verlag der Verkehrswissenschaftlichen Lehrmittelgesellschaft, Berlin, 1932, 21 pp.
- DIEKE, Ziele und Mittel eines Erfahrungsaustausches in der Verwaltung. Beamten-Jahrbuch, April 1931, pp. 168-175 (6766).
- EISMANN, Dr. : Grundlinien der französischen Staatsverwaltung als eines zentralisierten, aber nicht einheitlich gefügten Organismus. . . Beamten-Jahrbuch, 1933, pp. 90-101 (14 176).
- GÄRTNER, W., LÖSER, Dr. E. und SCHNEIDER, L. Handwörterbuch der Verwaltungspraxis. (In Verbindung mit dem A.W.V. und D.I.W.I.V.) Druck und Verlag der Reichsdruckerei, Berlin, 1930, 406 pp., RM. 37,50.
- GOEBEL, Otto. Taylorismus in der Verwaltung. Helwingsche Verlagsbuchhandlung, Hannover, 1927, 96 pp.
- GOMBEL, Karl. Organisatorische und rechnerische Fragen des kommunalen Verwaltungs-Rechnungswesens. Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, September 1931, pp. 472-487 (13 655).
- HARRIMAN, N.F. Das Einkaufssystem der Regierung in U.S.A. Technik und Wirtschaft, April 1931, pp. 89-93 (7742).
- HERRNEISER, Dr. Paul. Die Rationalisierung in der öffentlichen Verwaltung. Zakar Janacek, Verlagsanstalt, Prag, 1931, 56 pp.

- HÖHN. Geschäftsverteilung beim Polizeipräsidentium, Berlin. Die Arbeits-Praxis (Basel), Heft 2, März-April 1932, pp. 44-50 (10 827).
- JANKUM, Hellmuth. Probleme einer Reform des öffentlichen Kassenwesens. DIWIV-Nachrichten, Beilage des Beamten-Jahrbuch, Oktober 1931 (9099).
- KILLY, Dr. Das amtliche Bildungswesen bei der Zollverwaltung. Beamten-Jahrbuch, Dezember 1931, pp. 655-666 (9 850).
- KOLLAR, Dr. Robert. Erfahrungsaustausch in der öffentlichen Verwaltung der Tschechoslowakischen Republik (auch englisch und französisch). 2. Internationale Diskussionskonferenz des Internationalen Rationalisierungs-Instituts, Genf, 1931, Berichte Band I, 7 pp.
- LEIMGRUBER, Dr. O. Die Organisation der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz. Revue Internationale des Sciences Administratives, Januar-Februar-März 1932, pp. 34-47 (10 119).
- LÖSER, Dr. und COUVE, Dr. Reformen in den städtischen Verwaltungen. Schriftenreihe des DIWIV, Band V. Carl Heymanns Verlag, Berlin, 1930, 171 pp., RM. 8.—.
- MAGISTRAT LINZ. Geschäftsordnung für den Magistrat der Landeshauptstadt Linz a.D., Sondernummer des „Amts-Blatt“ vom 21. Januar 1933.
- SCHMIDT, Hellmuth. Zur Orientierung in Grossgebäuden. Industrielle Psychotechnik, Heft 6, 1932, pp. 184-192 (12 074).
- SCHMÖLDERS, Dr. G. 25 Jahre Forschungsarbeit zur Rationalisierung der Verwaltung in Nordamerika. DIWIV-Nachrichten, Beilage des Beamten-Jahrbuch, Oktober 1930 (4268).
- SCHMUDE, Dr. A. Revision der Stadtwirtschaft. Einige Voraussetzungen für die Rationalisierung der deutschen Städte. Verlag Reimar Hobbing, Berlin, 1929, 140 pp., Preis : RM. 5,20.
- SCHWEIZERISCHE VEREINIGUNG FÜR RATIONELLES WIRTSCHAFTEN. Verwaltungskurs 1929 über Rationalisierung in der öffentlichen Verwaltung. Wegweiser der Kursreferate in zwei Bänden. Herausgegeben von der Schweizerischen Vereinigung, Zürich, 1929, 322 pp., schw. Fr. 5.—.
- SPYCHIGER, Nationalrat. Die Rationalisierung in der engeren Bundesverwaltung. Mitteilungen des Kantonal-Bernischen Handels- und Industrievereins, Nr. 2, Februar 1930, pp. 41-51 (912).
- TRIEBEL, Wilhelm. Geschäftsvereinfachungen in der Preussischen Allgemeinen Verwaltung. Kölner Verlags-Anstalt und Druckerei A.-G., Köln, 1931, 209 pp., RM. 12.—.
- WEBER, Wilhelm. Die Wegweisung in öffentlichen Gebäuden. DIWIV-Blätter, Heft 10. Beiträge zur technischen Verwaltungsreform, Berlin, 1931, 14 pp.

### ENGLISCH.

- ALLOCOCK, John. Cost Accounts as Applied to Municipalities. The Accountant, 10 December 1932. Pm. 764/768 (13454).
- BIRD, T.H. Municipal Government of the City of Bombay, India. Public Administration. (The Journal of the Institute of Public Administration.) London. January 1932. pp. 100/108 (11230).
- BLACHLY, Frederick, and OATMAN, Miriam. The Government and Administration of Germany. Baltimore, 1928. The John Hopkins Press. 770 pp. Price : \$5.—.
- BODDINGTON, W.H. The Allocation of Municipal Overheads. The Cost Accountant. January 1933. pp. 215/227 (13881).
- BROWNLOW, Louis. The City Manager in the United States. Public Administration. October 1931. pp. 393-416 (9005).
- BUCK, A.E. Public Budgeting. Harper and Bros. New York and London. 1929. 612 pp.
- BUNBURY, Sir Henry N. The State Budget as Compared with the Business Budget. (Exists also in French and German.) International Management Institute, Geneva. 1930. Reports of the International Discussion Conference on Budgetary Control, Vol. III. 13 pp.
- Do. Economy in Purchase and in Use. Public Administration. January 1932. pp. 4/22 (11222).
- BUREAU OF MUNICIPAL RESEARCH OF PHILADELPHIA. Several Reports and Publications issued by the Thomas Skelton Harrison Foundation, Philadelphia.
- BURTON, J.H. Costing Schemes for Local Authorities. London, 1929. I. Pitman & Sons. 130 pp. Price : 5/- net.
- CHRISTIE, Charles. A Note on Administrative Principle. Public Administration, January 1932. pp. 87/99 (11229).
- CLARK, Colin. The State and Economic Policy. Public Administration. July 1932. pp. 261/269 (11810).
- COLLINS, Arthur. Research into the Theory and Practice of Public Administration. Public Administration, July 1931. pp. 335/352 (9955).
- DALTON, Hugh. Principles of Public Finance. London, 1929. George Routledge & Sons, Ltd., xii & 297 pp. Price : 5/-.
- DHONAU, May L. : Local Government in Germany ; Historical and Constitutional Introduction. Public Administration. April 1931. pp. 176/189 (6832).
- Do. Recruitment and Training of Public Officials in Germany. Public Administration. July 1931. pp. 263/277 (9953).
- DYKSTRA, C.A. The Actual Cost of Government. American Federationist, March 1933. pp. 238/245 (14329).
- FELDMAN, Ph.D. A Personnel Program for Federal Civil Service. Washington 1931. U.S. Government Printing Office. 289 pp.
- GIBBON, I.G. Some Problems of Local Government. Public Administration. April 1931. pp. 99/119 (6830).
- GOGH, V.W. van. Production of Tax-Bills. Third International Congress of Scientific Management. Rome. 1927. pp. 1121/1125 (880).
- GRAY, Welles, A. and DODDS, H.W. Current Trends in Public Administration in America. Fourth International Congress of Scientific Management, Paris, 1929. Sect. Adm. CXXXI. 8 pp.
- GREEN, Hugh. How London is Governed. Public Administration. January 1931. pp. 41/48 (5695).
- GRIFFENHAGEN, E.O. The Planning of Government Organizations and Expenditures to Produce Business Stability (with particular reference to States & Cities). The Academy of Political and Social Science, New York, 1927. 10 pp.
- GULICK, Luther. The National Institute of Public Administration. A Progress Report. New York, 1928. The National Institute of Public Administration. 106 pp.
- Do. Public Administration. A Field in Urgent Need of Scientific Management. Bulletin of the Taylor Society, April 1932. pp. 71/86 (10959).
- HANTOS, Gyula. Administrative Boundaries and the Rationalization of the Public Administration. Printing Office Athenaeum Co., Budapest 1932. 25 pp. Price : 10 Pengős.
- HARRIS, Sir Charles. Financial Control in Administration. Public Administration. July 1931. pp. 312-334 (9954).
- HOUGHTON, A.L.N.D. Recruitment and Training of Public Officials. Public Administration. July 1931. pp. 248/292 (9952).
- INSTITUTE FOR GOVERNMENT RESEARCH, Washington, D.C. a) Studies in Administration. b) Service Monographs of the United States Government, Baltimore. The John Hopkins Press.
- 4TH INTERNATIONAL CONGRESS OF LOCAL AUTHORITIES, London. May 1932. Proceedings and Additional Reports. Interna-

- tional Union of Local Authorities, Brussels, 1932. und
- MAGYARY, Zoltán. The Rationalization of Hungarian Administration. Printing Office Athenaeum Co., P. 1932. 21 pp. Price : 1 Pengő.
- MUSIL, Louis F. Principles and Practice of Budgeting in Service Company (Sect. Adm. XLVIII. 8 pp.) International Congress of Scientific Management, Paris, 1927.
- NATIONAL MUNICIPAL LEAGUE. Employment Management Municipal Civil Service. National Municipal Review. No. 8. August 1923. New York.
- PUBLIC ADMINISTRATION CLEARING HOUSE. Organizations in the Field of Public Administration. A Directory. Hawkins and Loomis Co., Chicago (Ill.) 1932. 203 pp.
- RIDLEY, Clarence and NOLTING, Orin. City Manager Yearbook 1932. City Manager Yearbook 1933. The International City Managers' Association, Chicago. 1932-1933. 266 and 356 pp.
- SHERRILL, C.O. Business Problems of City Management. Harvard Business Review, October 1931. pp. 15/23 (9388).
- SIMON, Sir Ernest. The Practical Working of City Government in England. Public Administration, July 1932. pp. 278/283 (11811).
- SMITH, Bruce. The State Police. Organization and Administration. The Macmillan Co., New York, 1925. 281 pp.
- SMITH, Darrell Hevenor. The United States Civil Service Commission. Its History, Activities and Organization. Baltimore 1928. The John Hopkins Press. 153 pp. Price : \$1.50.
- STAMP, Sir Josiah. Departmentalism and Efficiency. Public Administration, July 1932. pp. 220/231 (11807).
- TROUGHTON, A.W. Costing for Municipal Direct Labour Schemes. The Cost Accountant, June 1932. pp. 12/21 (13664).
- UNIVERSITY OF MINNESOTA. University Training for the National Service. (Proceedings of a Conference held at the University of Minnesota, July 14-17, 1931.) The University of Minnesota Press, Minneapolis, 1932. 325 pp.
- WATSON, B.W. Walker. The Elements of Public Administration. A Dogmatic Introduction. Public Administration, October 1932. pp. 397/408 (12968).
- WEBER, Gustavus. Organized Efforts for the Improvement of Methods of Administration in the United States. The Institute for Government Research. D. Appleton & Co., New York and London, 1919. 391 pp.
- WHITE, Leonard D. The Influence of American Business Administration on Municipal Administration. 3rd International Congress of Scientific Management, Rome 1927. pp. 183/186 (735).
- Do. The Civil Service in the Modern State. (A Collection of Documents published under the auspices of the International Congress of the Administrative Sciences.) The University of Chicago Press, Chicago (Ill.). 1930. 563 pp.
- WIBAUT, F.M. Organization for Securing Efficiency in the Municipal Service of Amsterdam. 3rd Int. Congress of Scientific Management, Rome 1927. pp. 1080/1084 (872).
- WILLOUGHBY, W.F. Principles of Public Administration. (With special reference to the National and State Government of the U.S.A.) The Brookings Institution, Washington, 1927. 720 pp. Price : \$5.—.
- FRANZÖSISCH.
- CAMBI, Ettore. Recrutement du personnel de l'Administration de l'Etat en Italie. Revue Internationale des Sciences Administratives, Bruxelles. No. 3. 1932. pp. 303-309. (12266).
- CAPART, Maurice. L'Organisation Administrative de la Belgique. Rev. Int. des Sc. Adm. No. 1. 1931. pp. 66-97. (5960).
- CERNY, Dr. Jaroslav. Organisation scientifique de l'Administration concernant le régime des eaux. III<sup>e</sup> Congrès international de l'Organisation scientifique du Travail. (Congrès int. d'O. S.T.) Rome 1927, pp. 831-939. (856).
- CHAYROU, Enquête sur les achats. Bulletin du Comité national de l'Organisation française, janvier 1930, p. 18; février 1930, p. 58; juin 1930, p. 167; juin et novembre 1931, p. 194 et 289. (941, 3581, 9761).
- CONGRES INTERNATIONAUX DES VILLES ET DES POUVOIRS LOCAUX. Rapports du III<sup>e</sup> et IV<sup>e</sup> Congrès à Paris 1925, à Seville-Barcelone 1929. Voir sous Lespes, Montagu, Mulert, Wibaut.
- Le Contrôle des Administrations Publiques en France. Revue Int. des Sc. Adm. N<sup>o</sup> 3. pp. 346-353 (12268).
- CZARNECKI, Ew. Méthode de l'Organisation scientifique appliquée à l'administration publique. IV<sup>e</sup> Congrès int. d'O.S.T. Paris 1929. Section Adm. LXVII. 8pp.

- V. W. van. Détermination du nombre de fonctionnaires dans les bureaux d'un service public décentralisé. IV<sup>e</sup> Congrès int. d'O.S.T. Paris. 1929. Section Adm. CXXVII. 4 pp.
- HARALD, Harald. Une application des méthodes modernes aux services d'administration publique. III<sup>e</sup> Congrès int. d'O.S.T. Paris. 1927, pp. 1050-1056 (867).
- KOLLAR, Dr. Robert. Essai de méthode scientifique pour la qualification du personnel du Bureau statistique tchécoslovaque (Sect. Adm. XXXVI. 7 pp.). IV<sup>e</sup> Congrès int. d'O.S.T. Paris. 1929.
- LAMOUCHE, A. Principes généraux d'organisation et de haute administration. (Sect. Adm. LX. 7 pp. IV<sup>e</sup> Congrès int. d'O.S.T. Paris. 1929.
- LEIMGRUBER, Dr. O. La formation générale et professionnelle du personnel des administrations publiques de la Confédération suisse. L'autorité et la responsabilité des chefs des services publics. Revue Int. des Sc. Adm. N° 1. 1932. pp. 170-184. (11137).
- DO. La rationalisation dans les administrations et entreprises publiques. Revue Int. des Sc. Adm. N° 3. 1930. pp. 323-366 (3321).
- LESPEDES, Jules. Le gouvernement local aux Etats-Unis. Union Internationale des Villes, Bruxelles 1930. 213 pp. Prix frs. S. 7.25
- MILHAUD, Jean. Une expérience d'organisation administrative (Le gouvernement du Maroc). Comité national de l'organisation française, Paris, 78, rue du Ranelagh, 1931. 16 pp.
- MONTAGU, Harris. Le régime municipal dans les divers pays. III<sup>e</sup> Congrès international des Villes, Paris 1925. Union Internationale des Villes, Bruxelles. 1925. 308 pp. Frs. S. 7.—
- MULERT, Dr. Les entreprises communales de nature économique. IV<sup>e</sup> Congrès international des Villes, Seville-Barcelone, Mars 1929. Union Internationale des Villes, Bruxelles, 1929. 4 volumes. 936 pp. Frs. S. 34.50.
- Organisation administrative des régions municipales en France. Revue Int. des Sc. Adm. N° 4. 1931. pp. 604-608. (9734).
- SOQUET, M. La comptabilité des établissements publics (Application pratique à la comptabilité publique des Chambres de Commerce). (Sect. Adm. CXIV. 7 pp.). IV<sup>e</sup> Congrès int., d'O.S.T. Paris, 1929.
- WIBAUT, F. M. et SELIER, Henri. Organisation financière des Administrations locales. IV<sup>e</sup> Congrès international des Villes, Seville-Barcelone, Mars 1929. Union Internationale des Villes Bruxelles, 1929. 286 pp.
- ITALIENISCH.
- NUMEROSO, Raffaele. L'Organizzazione scientifica del lavoro nelle pubbliche amministrazioni. R. Tipografia Francesco Giannini e Figli, Napoli, 1933. 55 pp. Prezzo L. 4.—
- RAVIGLIONE, Eugenio. L'Organizzazione sistematica dei servizi demografici. pp. 1166-1178 (885).
- TOGNACCI, Giuseppe, Dott. L'Organizzazione razionale di un servizio di stato (il pagamento delle pensioni). Atti del III<sup>e</sup> Congresso Internazionale dell'Organizzazione Scientifica del Lavoro, Roma. 1927. Sezione III. pp. 332-344. (765).
- POLNISCH (mit deutschen Übersetzungen).
- CZARNECKI, Ewaryst. Organizacja Aparatu Budżetowego w Stanach Zjednoczonych A.P. (L'organisation de l'administration budgétaire dans les Etats-Unis de l'Amérique du Nord) Przegląd Organizacji, Nr. 1. 1931. pp. 2-8. (6432).
- DO. Methody Naukowej Organizacji w Zastosowaniu do Administracji Publicznej. (Méthodes de l'organisation scientifique appliquées à l'administration publique). Przegląd Organizacji, Luty (février) 1931. pp. 321-326. (6996).
- TWARDO, S. Inz. Wyciąg Pracy w Dziedzinie Administracji Państwowej. (Rivalité de travail dans le domaine de l'administration de l'Etat). Przegląd Organizacji, Luty 1931 (février) pp. 315-319. (6995).
- ZOLTASZEK, Jozef. Zastosowanie Wykresow Gantta w Policji. (L'application des diagrammes de Gantt dans la Police). Przegląd Organizacji, Nr. 7-8. 1930. pp. 182-184. (4682).
- TSCHECHISCH (mit deutschen Übersetzungen).
- KOLLAR, Dr. Robert. Zhospodárení Verejně Správy a Verejných Podniku. (Wirtschaftlichkeit in der öffentlichen Verwaltung und in öffentlichen Unternehmungen). Hospodárská Politika, 2., 9., 23., 30. Listopadu (November) 1929. (5).
- PETERS, Dr. G. Organizace Práce a Reforma Verejně Správy. (Organisation der Arbeit und die Reform der öffentlichen Verwaltung). (Mit deutscher Zusammenfassung). Zprávy CSKO. No. 4. 1932. pp. 49-54. (11486).
- RADOUS, Frant. Dr. Ing. Reforma Verejně Správy v R.C.S. (Reform in der öffentlichen Verwaltung der Tschechoslowakischen Republik). Nova Práce, No. 6. 1932. pp. 111-114. (12892).
- SPACEK, Ing. Stan. Reorganizace a Ekonomizace verejně Správy ve Svojen-Státech. (Die Reorganisation der öffentlichen Verwaltung in den Vereinigten Staaten). Jednotá Prátel Masarykovy Akademie Práce, Praha 1925. 35 pp.
- SVETLIK, Ing. A. Rizení Práce Strojovny Statistických Strojů ve Statním Urade Statistickem Pomoci Ganttových Diagrame. (Durchführung der maschinellen Arbeit der Statistischen Maschinen im Statlichen Staatistischen Amt mit Hilfe der Gantt-Diagramme). (Mit deutscher Zusammenfassung). Zprávy CSKO. No. 5. 1932. pp. 65-69. (11383).
- ZATECKY, Fr. Moderní Velikokartoteka Ustredni soc. Pojistovny v Praze. (Die moderne Kartothek der Zentral-Sozialversicherung in Prag). (Mit deutscher Zusammenfassung). Zprávy CSKO. No. 9. 1931. pp. 133-137. (10329).
- UNGARISCH (franz. oder engl. Zusammenfassung).
- MAGYARY, Zoltán. A magyar közigazgatás racionalizálása. (La rationalisation de l'administration publique hongroise) (résumé en français). Magyar Királyi Egyetemi Nyomda, Budapest, 1930. 184 pp.
- DO. A magyar közigazgatás tükre (Synopsis of the Public Administration of Hungary, with English résumé). Magyar Királyi Allami Nyomda, Budapest 1932. 782 pp.
- MARTONFFY, Károly. A szabatos törvény. A jogszabályok szerkesztése és közzététele. (La rédaction et publication des lois). Magyar Királyi Egyetemi Nyomda, Budapest. 1932. 108 pp. 4 Pengő.
- FACHZEITSCHRIFTEN.
- The Journal of the Institute of Public Administration. Palace Chambers, Bridge Street, Westminster, London, S.W.1. quarterly. 4/- net.
- Public Management. The International City Managers' Association, 923 East Sixtieth Street, Chicago (Ill). Monthly.
- State Government. Dr. Rodney, Managing Editor, 850 East 58th Street, Chicago (Ill). Monthly.
- Revue Internationale des Sciences Administratives. Avenue Victor Jacob, s 68, Bruxelles. Trimestriel. Prix : 15 Belgas.
- Diwiv-Nachrichten. Beilage des „Beamtenjahrbuch“ Verlagsanstalt des Deutschen Beamtenbundes, G.m.b.H., Berlin, W.35. Erscheint monatlich, RM. 1.50 für 4 Monate.

## BUCHBESPRECHUNGEN

REFA « Zweites Refabuch », Erweiterte Einführung in die Arbeitszeitermittlung.

Herausgegeben vom Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung « Refa », Format A 5, 122 Seiten, 58 Abbildungen. Preis RM. 4.60. Beuth-Verlag G.m.b.H., Berlin SW. 19.

Ein handliches Taschenbuch — im halben Format der ersten Ausgabe — ist die zweite Auflage des Refabuches eine vollständige Neubearbeitung unter Einschluss aller wesentlichen Ergebnisse einer vierjährigen Gemeinschaftsarbeit auf betriebswissenschaftlichem Gebiet. Bedeutsame Neuerungen finden sich in den Abschnitten über Stückfolgezeit, Zuschläge, Vorgabezeiten, Quellen der Zeitermittlung. Die Anweisungen über die Technik

der Zeitstudie und deren Auswertung sind durch Darstellungen der Aufzeichnungen selbstschreibender Geräte, Beispiele der Formblattbenutzung und Kritik der Anwendung der rechnerischen und graphischen Auswertung auf den neuesten Stand gebracht.

Einen festen Platz in dem Gesamtplan der Betriebsorganisation erhält die Zeitstudie durch den Abschnitt Betriebsuntersuchung. In einem besonderen Kapitel wird auf alle die Stellen des Betriebes hingewiesen, die sich mit Vorteil der von der Vorkalkulation erarbeiteten und benutzten Zeitunterlagen bedienen können. Vorwort, Einleitung und Schluss geben einen gedrängten Überblick über die Entwicklung, Zweck und Ziele des Refa und seine bisherigen Veröffentlichungen. Für die Besitzer des ersten Refabuches empfiehlt sich

die Anschaffung und das Studium des zweiten Refabuches ganz besonders. Es sei an dieser Stelle daran erinnert, dass das Internationale Rationalisierungs-Institut, dank dem freundlichen Entgegenkommen des Refa, in der Lage war, das erste Refabuch ins Französische und ins Englische zu übersetzen und seinen Mitgliedern zur Verfügung zu stellen.

Deutsches Institut für wirtschaftliche Arbeit in der öffentlichen Verwaltung: « Neue Diwiv-Blätter ». Berlin, 1932.

1. Heft 10: Schaubilder des Diwiv.

Die bisher veröffentlichten Schaubilder des Diwiv über Probleme der Büroorganisation und -technik wurden in diesem Hefte zusammengefasst und können einzeln zum Preise von RM 0,10 pro Stück bei der Geschäftsstelle des Diwiv, Berlin W.8, Charlottenstr. 50/51, bezogen werden.

2. — Heft 11: Merkblatt für die Beschaffung von Ordnern. 11 Seiten, Preis RM 0.60.

3. — Heft 12: Siehe Artikel unter Umbau veralteter Büromöbel, S. 97.

4. — Heft 13: Verbesserung der Betriebseinrichtungen mit kleinen Mitteln, von K. Wiechmann, 16 Seiten, Preis RM. 0.40.

NUMEROSO, Raffaele, Avv.: L'organizzazione scientifica del lavoro nelle pubbliche amministrazioni.

Neapel, 1931. R. Tipografia Francesco Giannini & Figli, Via Cisterna dell'Olio, 55 Seiten.

Diese Broschüre, welche als Nachdruck aus der Juli-August-Nummer der Zeitschrift « Napoli » vorliegt, stellt ein Kapitel eines grösseren Werkes dar, welches der Verfasser unter gleichem Titel demnächst veröffentlicht wird und das wir nach Erscheinen eingehend besprechen werden, da es sich um einen grundlegenden Beitrag von italienischer Seite zur internationalen Diskussion über die Rationalisierung der öffentlichen Verwaltung handelt. Der Verfasser, selbst hoher Beamter in der neapolitanischen Stadtverwaltung, nimmt in seiner Darstellung Ausgang von Taylor und Fayol und tritt an den ganzen Problemkomplex mit einer Einstellung heran, die den Rationalisierungskreisen der Wirtschaft kongenial ist und unsere volle Beachtung verdient.

Zum Beweise dessen sei zunächst seine Definition « wissenschaftlicher Arbeitsorganisation » zitiert, die den verschiedenen Definitionen anderer Autoren würdig angereicht zu werden verdient:

« Wissenschaftliche Arbeitsorganisation ist nicht die Mechanisierung der Arbeit, wenn auch die Ausforschung und Anwendung von Maschinen und Getrieben zu gesteigertem Produktionsertrage; sie ist nicht Zeit- und Bewegungsstudium; sie ist nicht rationelle Anpassung des Menschen an die Arbeit und der Arbeit an den Menschen (Psychotechnik, Berufsberatung, Auslese, Anlernung); sie ist nicht Spezialisierung des Einzelnen oder der Gruppe, nicht Kampf gegen entseelende Arbeit, nicht Standardisierung, nicht Vereinfachung, nicht Normung, nicht ein Entlohnungssystem, nicht Trennung der technischen und der administrativen Tätigkeit, nicht Führerausbildung, nicht Arbeitstellung, Kostenproblem, Budgetproblem, Konsumproblem; sie ist nicht Verbesserung der Methoden, der technischen und administrativen Elemente der Produktion oder Verteilung, nicht Reorganisation der Unternehmen und Produkte bei Absorbierung überflüssiger und nicht lebensfähiger Betriebe; sie ist nicht Methodik des Einkaufs, des Verkaufs, der Reklame, noch Formung von Kartellen und Trusts; sie ist keines oder auch nicht nur die Zusammenfassung einiger der aufgezählten Elemente an und für sich. Sondern sie ist nicht nur die Pflege und rationale Zusammenfassung aller angedeuteten Elemente insgesamt, sondern auch noch anderer Faktoren sozialer, ethischer und nationaler Art, die insgesamt im wesentlichen auf der vollständigen Umformung der Mentalität von Arbeitgeber und Arbeitnehmer, ihrer gegenseitigen Beziehungen und Pflichten fussen.

Mit anderen Worten: Die wissenschaftliche Organisation der Arbeit ist nicht allein ein wirtschaftliches, technisches, administratives, finanzielles Produktivitäts-

problem, sondern vor allem ein soziales, ethisches und nationales Problem, das die Grundlagen der persönlichen Persönlichkeit und der Beziehungen sozialer, juristischen und moralischen Pflichten der Einzelnen und der Klassen einschliesst. »

Numeroso beruft sich in diesem Zusammenhange auf Taylors Forderung einer vollständigen Umformung der Mentalität und schreibt: « Die öffentlichen Verwaltungen werden nie eine entsprechende Leistung erbringen, bis nicht ihre gegenwärtige Mentalität radikal umgestellt sein wird. »

Dies scheint nach des Verfassers Ansicht auch für die öffentliche Verwaltung seines Landes zu gelten, obgleich in den letzten Jahren seitens der italienischen Regierung energische Anstrengungen zur Hebung des Wirkungsgrades der öffentlichen Verwaltung gemacht worden sind. Als solche berichtet Numeroso über ein königliches Gesetzesdekret No. 1387 vom 16. August 1926, welches eine Durchorganisation der Tätigkeit in den einzelnen Ministerien und die Anwendung beschleunigter Arbeitsmethoden anordnet. Mit Dekret des Regierungschefs vom 26. Oktober 1928 wurde ein « Komitee zur Vervollkommnung der Arbeits- und Kontrollmethoden in der Staatsverwaltung » eingesetzt, das im April 1929 Vorschläge erstattete, die auf den Prinzipien des Verdienstes und der Tätigkeit, der individuellen Verantwortlichkeit sowie der funktionellen Einfachheit beruhen. Dennoch klagt der Autor, dass man « in der Mehrzahl der öffentlichen Ämter noch mit Mitteln und Methoden arbeite, die mit den Wirklichkeiten des modernen Lebens durchaus unvereinbar sind ». Er lässt dieser Feststellung eine lange Aufzählung administrativer Mängel (Seite 15/16) folgen, die ohne weiteres wohl auch in den öffentlichen Verwaltungen vieler anderer Länder angetroffen und beklagt werden. Numeroso ist aber hier der Ansicht, die seitens der Rationalisierungsfachkreise auch in der Wirtschaft immer und immer vertreten wird:

« Auch ohne kostspieligen Aufwand und ohne allgemein tiefgreifende Umstellungen, sondern mit bescheidenen Mitteln ist es möglich, die administrative Arbeit merklich zu verbessern und die Bedürfnisse der Allgemeinheit besser zu befriedigen. »

Der weitere Inhalt des Büchleins ist der ethischen Motivierung der Verwaltungstätigkeit, der Heranziehung und Ausbildung der Angestellten, insbesondere aber der Erziehung zum Führertum gewidmet und beansprucht volles Interesse. Des Führers Hauptfunktionen seien: Leitung der Menschen, Organisation der Arbeit. In den letzten Kapiteln tritt Numeroso mit praktischen Vorschlägen, u.a. zur Bildung einer « Sektion der Führer in den öffentlichen Behörden » innerhalb des « Vereines der öffentlichen Angestelltenschaft » ein und befürwortet auch eine enge Zusammenarbeit der Verwaltungskreise mit dem ENIOS (der nationalen Zentralstelle für wissenschaftliche Organisation). Er befindet sich hierin in voller Übereinstimmung mit dessen Präsidenten, Dr. Francesco Mauro, dessen Ansicht Numeroso mehrmals und insbesondere zum Abschluss seiner Arbeit ausführlich zitiert.

Wenn die kommenden Kapitel der Arbeit dieses italienischen Verwaltungsspezialisten halten, was dieses erste verspricht, so ist von ihm ein wertvoller Beitrag zur « Verwaltungswissenschaft », wie sie Fayol begründete, zu erwarten.

HOPF, H. A.: Organisationsmethoden zur wirksamen Auswertung des Wohnbedarfs.

New York: The Architectural Forum, April und Mai 1930, 24 Seiten.

Dieser Artikel, von dem Seniormitglied der Firma H. A. Hopf & Co., beratende Ingenieure und Fachleute der Planung von Büroräumen und Industriegebäuden, wurde als No. 71b unserer Liste von Veröffentlichungen unseren Mitgliedern zugänglich gemacht und sollte von allen denen gelesen werden, die den Neu- oder Umbau eines Gebäudes für Geschäftszwecke beabsichtigen. Er geht von dem Prinzip aus, dass « im Falle des zu einem besonderen Zweck zu erbauenden Gebäudes, das ausschliesslich von einer Organisation benützt werden soll, das Studium dieser Organisation und

ihre Bedürfnisse als Ausgangspunkt dienen müsse». Prinzip berücksichtigend, beschreibt der Artikel den Einfluss der Betriebserfordernisse auf die Gestaltung: Überlegungen, welche den Charakter eines Gebäudes bestimmen; den Faktor der Organisation für die horizontale und vertikale Ausdehnung; die Methoden für die Behandlung der Decken- des Lichtes und der Lüftung; die Beziehungen zwischen architektonischen und Arbeitsbedürfnissen; Standortfragen, einschliesslich des Wertes und der relativen Vorteile einer Lage inner- oder ausserhalb der Stadt; die allgemeinen Gesichtspunkte des inneren Grundrisses und der spezifischen Elemente der Anlage und ähnliches mehr.

Die Schrift ist ein kleiner Kompass durch alle Fragen, die beim Entwurf eines Gebäudes in seiner Beziehung zur wirksamen Ausnutzung berücksichtigt werden sollten. Zusammenfassend sagt der Verfasser, dass «erfolgreiche Anpassung der baulichen Elemente an spezialisierte Arbeitsbedürfnisse sich so vorteilhaft auf die produktive Leistungsfähigkeit des Personals auswirkt, dass die dadurch erzielten Betriebsersparnisse oft die Verzinsung der Bauinvestierung übertreffen».

AGLAND, L.H.D. : Charts and their use in Purchasing. Internationales Rationalisierungs-Institut, Genf, 2, Boulevard du Théâtre, 18+XXIX S., Preis : 4 schweizer Franken.

Im Rahmen seines Veröffentlichungsprogramms für 1933 hat das Internationale Rationalisierungs-Institut seinen Mitgliedern diesen Bericht über die Verwendung von Schaubildern beim Einkauf zukommen lassen, der von L.H.D. Acland von den Imperial Chemical Industries (London) ausgearbeitet wurde. Zahlenarmeen, so gut gedrillt und diszipliniert sie auch sein mögen, wirken auf den mathematisch nicht besonders geschulten Geist stets betäubend. Doch ist man, jedenfalls im Geschäftsbetrieb, erst in den letzten Jahren dazu übergegangen, statt langer Zahlenaufstellungen den so einfachen und übersichtlichen Weg des Schaubildes zu wählen. Tatsächlich gehört die Vereinigung der Wissenschaft mit der Industrie zu den hoffnungsvollsten Zeichen unseres Wirtschaftslebens, und in der Darstellung durch Schaubilder ist einer der wertvollsten Beiträge der Mathematik zu erblicken; denn mit ihrer Hilfe können Angaben über die Produktion, den Verbrauch und hundert andere Dinge veranschaulicht werden, die früher in Unmassen von Zahlen ausgedrückt wurden und zu ihrer Erläuterung oft die Mitarbeit eines Sachverständigen erforderten. Selbst ein Schaubild hat schon seine Schrecken für den, der seine Verwendung noch nicht gelernt hat. Für den beschäftigten Betriebsleiter jedoch, der über den genauen Stand der verschiedenen ineinandergreifenden Vorgänge seines Tätigkeitsgebietes unterrichtet sein will, sind graphische Darstellungen von ausschlaggebender Bedeutung. Die vorliegende Veröffentlichung enthält Beispiele einer Anzahl von Schaubildern und gibt ihre hauptsächlichsten Verwendungszwecke an. Der Bericht ist durchgehend mit Abbildungen versehen und enthält im Anhang eine kurze Bibliographie der einschlägigen Literatur.

«Fliessarbeit», herausgegeben vom Internationalen Rationalisierungs-Institut, 2, Boulevard du Théâtre, Genf. 5 & XIII S. Preis : 5 schweizer Franken.

Die zunehmende Anwendung der Fliessfertigung bildet einen der Faktoren, die am meisten zu der Verbesse-

rung und Verbilligung der Produktionsmethoden beigetragen haben. Im Grund ein ganz einfacher Gedanke, besteht die Fliessfertigung darin, alle zur vollständigen Fertigstellung eines Artikels gehörenden Arbeitsgänge so zu gestalten, dass die Werkstücke stetig und ungehemmt die aufeinanderfolgenden Produktionsstadien passieren. Die einzelnen Arbeitsvorgänge werden nach genau bestimmten Verfahren durch verschiedene Arten von Förderbändern oder -vorrichtungen miteinander verbunden, bis die Gesamtheit der verschiedenen Maschinen, Vorrichtungen und Abteilungen wie eine gut geschmierte Maschine funktioniert. Ist der Gedanke als solcher auch einfach, so kann er in der Praxis doch nur dann verwirklicht werden, wenn jeder Beteiligte die Möglichkeiten und Vorteile der Bandarbeit erkennt. Und hierbei spielt das Schaubild als praktisches Hilfsmittel eine grosse Rolle.

Niemand hat mehr für die bildliche Darstellung genauer wirtschaftlicher Unterlagen getan als Dr. Otto Neurath, der Direktor des Gesellschafts- und Wirtschaftsmuseums in Wien. Er kann auf diesem Gebiete fast als Erfinder angesprochen werden, hat er sich doch im besonderen die wissenschaftliche Seite dieser Darstellungsart zu eigen gemacht. Die in diesem Berichte wiedergegebenen Bilder wurden von Direktor Neurath entworfen, und wir veröffentlichen sie mit seiner liebenswürdigen Erlaubnis. Der vorliegende kleine Band wird vom Institut in deutscher, englischer und französischer Sprache herausgegeben; er enthält fünf Seiten erläuternden Textes, darunter eine kurze Einleitung, und zwölf mit Erklärungen versehene Schaubilder. Er dürfte als eine sehr wertvolle Einführung in das Studium dieses Teilgebietes der modernen Betriebsführung anzusehen sein. Nichtmitgliedern des Instituts steht er zum Preise vom 1 schweizer Franken.

SATET, R.: Au Bureau comme à l'Atelier. — La Préparation du Travail. Auszug aus dem Dezemberheft 1932 der Zeitschrift «L'Organisation», 4 Seiten.

Zahlreiche Büroarbeiten sind repetitiver Art. Der Verfasser erklärt in seinem Aufsatz, wie er auf derartige Arbeiten die Planungs- und Vorbereitungsmethoden anwendet, die sich für die Werkstatt durchgesetzt haben. Zwei Schaubilder sind als Beispiele wiedergegeben und im Text die Aufstellung dieser Schaubilder im einzelnen erläutert.

MAVOR, Sam : The M. & Co. System of Time Study and Rate Fixing.

Published by the Institution of Engineers and Shipbuilders in Scotland, Elmbank Crescent, Glasgow, 1932, 65 Seiten.

Die Schrift ist der Abdruck eines vor der Institution of Engineers and Shipbuilders in Scotland (Schottisches Institut für Ingenieur- und Schiffbauwesen) gehaltenen Vortrags. Der Verfasser ist ein autoritativer Fachmann, dessen früheren Beitrag zur Frage der Zeitstudien: «Time Study in Engineering» wir seiner Zeit unseren Mitgliedern zur Verfügung stellen konnten. Die vorliegende Broschüre beschreibt die erfolgreiche Anwendung von Zeitstudien und Tariffestsetzungen in bedeutenden Werken der mechanischen Industrie in Glasgow in der Nachkriegszeit. Die hervorragenden Merkmale des Systems sind folgende: 1. Die Zeitstudien erfolgen bei der tatsächlich vom Arbeiter selbst geleisteten Arbeit; 2. Der volle Betrag, der im Verhältnis zur festgesetzten, ersparten Zeit, wird dem Arbeiter ausbezahlt; 3. Es wird besonderer Wert auf Beobachtung über das Arbeitsverhalten während der Zeitaufnahme gelegt.

NOTIZEN

Für die genaueren Angaben (Adresse, Preis, Erscheinungsweise) der benützten Quellen siehe Sonderausgabe des Inhaltsverzeichnisses für die Jahrgänge IV (1930), V (1931) und VI (1932).

Vollständiger oder teilweiser Nachdruck einzelner Artikel der «Mitteilungen» ist bei genauer Quellenangabe gestattet. Übersetzungsrecht der Gesamtzeitschrift für alle Länder vorbehalten.

MITTEILUNGEN  
DES INTERNATIONALEN  
RATIONALISIERUNGS INSTITUTES

Erscheinen monatlich in drei Sprachen: Deutsch, Englisch, Französisch

SCHRIFTFLEITER: DR. L. KERR

INHALT:

SONDERNUMMER ÖFFENTLICHE VERWALTUNG	
Reorganisation der Arbeit in der öffentlichen Verwaltung . . . . .	83
Rundschau über die Rationalisierungsbewegung . . . . .	86
Tätigkeit der internationalen und nationalen Körperschaften. — Aus der Tätigkeit von Verwaltungsstellen und Instituten. — Angewandte Betriebswissenschaft. — Ein englischer Industrieller über Mechanisierung und Arbeitszeit. — Fortschritte der Normung.	
Standortforschung und «Job Analysis» in der ungarischen Verwaltung.	92
Reorganisation der techechoslowakischen Postsparkassendienste . . . . .	93
Tätigkeit des United States Bureau of Standards in Bezug auf Textilfabrikate . . . . .	95
Rundschau über die Fachgebiete der Rationalisierung . . . . .	96
Kostensparnis durch Zeitmessung an Verwaltungsarbeit. — Städtische Verwaltungsreform während der Wirtschaftskrise. — Umbau veralteter Büromöbel. — Spitzenleistung der Technik.	
Vorlesungen und Konferenzen . . . . .	99
7. Kongress der I.H.K. in Wien.	
Bibliographie . . . . .	100
Mitgliedern zur Verfügung stehende Veröffentlichungen. — Bibliographie über öffentliche Verwaltung. — Buchbesprechungen.	

Bezugspreis jährlich: Schw. Fr. 10.

POSTSCHECK GENF 1.286 ODER LLOYDS BANK - GENF

GENF

2, Boulevard du Théâtre

## Mitgliedern gelieferte Veröffentlichungen anderer Stellen <sup>1</sup>

37. Education for Salesmanship: Summary of More Important Recommendations of the Government Committee: Harold Whitehead and Staff.
38. Trade Barometers and Forecasting Services, by John Crabtree.
39. The Need of a Census of Retail Distribution for Great Britain and Ireland: J. Walter Thompson Company.
40. Organização Científica do Trabalho Agrícola: Fernando de Almeida E. Vasconcelos.
41. American Planning in the Words of its Promoters by H. von Haan.
42. Problems of Market Research: Speeches by H. Weeks and L. Urwick.
43. Fabrikant und Konsument: Sonderdruck aus „Der Markt der Fertigware“.
44. Application de la Science de l'Organisation à la Vie économique, par Prof. Charles Adamiecki.
45. L'Organisation Scientifique, contribue-t-elle à approfondir la Crise et augmenter le Chômage, par Prof. Charles Adamiecki.
46. The Social Aspects of Rationalization. Studies and Reports, Series B, No. 18, published by the International Labour Office. 1931. Schw. Fr. 5.—
47. Les Aspects sociaux de la Rationalisation. Etudes et Documents, Série B, No. 18, Bureau International du Travail, 1931. Schw. Fr. 5.—
48. Die sozialen Auswirkungen der Rationalisierung. Studien und Berichte. Reihe B, No. 18. Internationales Arbeitsamt. Schw. Fr. 5.—
50. Marketing. Special Conference Number of the Official Organ of the Incorporated Sales Managers' Association of the United Kingdom.
51. Modern Developments on the L.M.S. Railway.
52. Pamphlets descriptive of the Work of the Department of Business Administration of the London School of Economics and Political Science.
53. International Planning: Its Necessity and its Special Features, by Hugo von Haan.
54. \* Charts and Exhibits in Annual Reports to Stockholders.
55. Business Rationalization, by C.S. Myers. Mitglieder Schw. Fr. 1.—; andere Schw. Fr. 2.—
56. Deutsche und ausländische Betriebswirtschaftslehre, von Dr. Andreas Schranz.
57. Rationalization and Unemployment, by L. Urwick.
59. The Study of Consumption and Markets, by Elton Mayo.
60. Tätigkeitsbericht der Reichskuratoriums für Technik in der Landwirtschaft.
61. Membership Book of the British Works Management Association.
62. Programme of the Office Management Association.
63. Comment j'embauche mon Personnel d'après ses Aptitudes, par Edmond Landauer.
64. Education for Industry; Metropolitan Vickers El. Co.
65. A Notable British Achievement; British Thomson-Houston Co. Ltd.
66. a) Coming Changes in Distribution. 6.5.24. b) What is Happening to Retailers, Wholesalers and Producers — The Way Out. 1.2.27. — c) The Way out for the Manufacturer and the Merchant. 9.5.27. — d) The Present Status and Future Prospects of Chains of Department Stores. 27.12.27. — e) The New Responsibilities of the Buyer. 13.2.28. — f) Contributions of Research to Business. 19.10.28. — g) More Profits for the Retailers and the Public. 18.10.28. — h) Merchants can pay Dividends to the Public through Scientific War on Waste. 23.11.28. — i) Mass Production and the Tariff. 1.29. — j) Mass Production makes a Better World. 5.29. — k) The New Leadership in Business. — l) The Modern Rush. 5.5.30. — m) Distribution and its Effect upon Production. 17.10.30. — n) The Model Stock Plan and Business Prosperity. 7.11.30. — o) Unemployment and its Cure. 10.12.30. — p) Mistakes Business has made and Evils Business must correct. 1.31. — q) Success in the Machine Age. 20.1.31. — r) As a Woman Thinks 3.31. — s) Saving by Spending. 1.6.31. — t) World Prosperity and Standards of Living. 26.6.31. — u) Mass Distribution and Higher Standards of Living. 8.31. — v) Business Prosperity and the Model Stock Plan. 8.31. — w) Can we have National Planning without a Revolution. 2.4.32. — Alle von Edward A. Filene.
67. \* The Significance of the Budget. Oct. 1924.
68. \* Establishing Sales Quotas. Feb. 1925.
69. \* The Sales Budget.
70. a) Die erzieherische Ausbildung von Werkmeistern und Aufsehern. Juni, 28. — b) L'Organisation scientifique et l'Institut international d'O.S.T. 15.12.28. — c) International Organization for Rationalization. 1929. — d) Re-organizing an Existing Business. — e) La Rationalisation et la Politique. 1929. — f) Erfahrungsaustauschgruppen. 11.11.29. — g) La Rationalisation et l'Organisation scientifique du Travail. Feb. 30. — h) La Rationalisation et la Crise Economique mondiale. 1931. — Alle von L. Urwick.
71. a) Modern Office Planning with special reference to new building construction. 20.5.22. — b) Housing Business Organizations for Efficient Operation. April-May 1930. — c) Planning the Bank Building Alle von Harry Arthur Hopf.
72. a) Studium techn-psychologiczne w przemyśle produktów żywnościowych. 1928. — b) Come la Psicotechnica possa Riorganizzare un'Industria. 1928. — Von Léon Walther.
73. L'Organisation syndicale des Techniciens Agricoles en Italie. Juin 1929. Dr. Franco Angelini.
74. L'Organisation scientifique du Travail agricole. Juin 1929. E. E. Tapernoux.
75. Les Houillères françaises et sarroises et le Mouvement en faveur de l'Organisation scientifique. Août-Sept. 1929. Marcel Barbier.
76. Recent Economic Changes in the United States. 1929. Report of the Committee on Recent Economic Changes of the President's Conference on Unemployment.
77. a) La Prensa Técnica y el Instituto Internacional de Organización Científica del Trabajo. Sept. 1929. — b) La Normalisation des Formats de Papier. 1929. — Von J. P. Lugin.
78. Rationalizarea sub Diferite Aspecte. 17.11.29. Institutul Romanesc de Organizare Stiintifica a Muncii.
79. La Rationalisation en Tchécoslovaquie. 1929. par Jean Stocky.
80. 29th Lecture Conference at Balliol College, Oxford. 26-30 Sept. 1929. Inhalt s. Mitt. Jan. 1933.
81. 30th Lecture Conference at Balliol College, Oxford. 3-7 April, 1930. Inhalt s. Mitt. Jan. 1933.
82. Plan du Contrôle Budgétaire de l'Organisation des Imprimeries Delmas, Chapon, Gounouilhoul, 1930.
83. Organizace a Kontrola Rozvoje Elektraren (tschechische Übers), 1930, A. Antoine.
84. Rationalisation: Séance No. 402. Texte des Communications, 24. 6. 29. Comité National d'Etudes Sociales et Politiques.
85. a) La Rationalisation en Agriculture: Séance No. 418, 10.3.30. — b) La Rationalisation en Agriculture: Résumé de la Séance No. 418, 10.3.30. vom Comité national d'Etudes Sociales et Politiques.
86. Rationalization. 26.6.30. J. B. Graham.
87. American Management in Europe. Dec. 1930. Wallace Clark.
88. Getting Organized Co-operation (Personnel Management.) 1930. Sam A. Lewisohn.
89. Intensive Business Course & Secretarial College, 1931. Sir Isaac Pitman & Sons, London.
90. Nosokomeion — Quarterly Hospital Review. July 1931. Sondernummer.
91. Gemeinschaftsarbeit und Erfahrungsaustausch in Wirtschaft und Verwaltung. März-April 1931. H. von Haan.
92. Estatística Mechanica. 1932. Aldo M. Azevedo.
93. La réconciliation de l'homme et de la machine, par Paul Maquenne.
94. Arbeitszeit und Arbeitslosigkeit, Bericht des Int. Arbeitsamtes. Mitglieder Schw. Fr. 4.—. Andere Schw. Frs. 6. Auch englisch und französisch.
95. An Occupational Centre for the unemployed, by Paul Cadbury.
96. Enquête sur les formules rationnelles de salaires appliquées dans l'industrie textile, par J. Roumilhac.
97. 32nd. Lecture Conference for Works Directors, etc. Oxford, 1932.
98. Need for Modernising Retail Distribution, by Lawrence Neal.
99. Marketing Costs, by Frank M. Surface.
100. The M. & C. System of Time Study and Rate Fixing, by Sam Mavor.

<sup>1</sup> Erhältlich (kostenlos, wenn nicht anders angegeben) nur in der Sprache des Titels. No 1 - 36 siehe Mai 1933.

\* Berichte herausgegeben von der Metropolitan Life Insurance Company.