

Zeitschrift: Neue Schweizer Rundschau
Herausgeber: Neue Helvetische Gesellschaft
Band: - (1930)
Heft: 11

Artikel: Eindrücke von den industriellen Verhältnissen in den USA
Autor: Goumoens, F. von
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-760187>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 12.05.2025

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

Eindrücke von den industriellen Verhältnissen in den U. S. A.

von F. von Goumoens

Vorbemerkung

Im folgenden soll nicht eine umfassende Beschreibung amerikanischer industrieller Verhältnisse gegeben werden, sondern vielmehr eine Reihe von Eindrücken aus einem Teilgebiet des industriellen Lebens, auf das seltener hingewiesen wird. Es sind dies die menschlichen Beziehungen zwischen den verschiedenen in der Industrie zusammenarbeitenden Individuen, im besondern Personalwesen, Erfahrungsaustausch, soziale Einrichtungen, Ausbildung.

Der Leser dieser Zeilen wird vielleicht den Eindruck erhalten, der Verfasser habe eine etwas optimistische Brille aufgesetzt. Das mag davon kommen, daß hauptsächlich jene Zustände und Einrichtungen beleuchtet werden, aus denen auch wir Lehren ziehen können. Über die vielen Schattenseiten des nordamerikanischen Geschäftslebens, welche mehr kultureller Art sind, wird an dieser Stelle geschwiegen.

Psychologischer und sozialer Hintergrund.

Auch dem nur flüchtig die Vereinigten Staaten Besuchenden werden sofort die äußerst demokratischen Formen des gesellschaftlichen Verkehrs auffallen. Im Anfang wird er das nur als große Unhöflichkeit auslegen. Dieser demokratische Geist macht aber auf denjenigen, der längere Zeit in amerikanischen Werkstätten und Bureaus gearbeitet hat, einen tieferen Eindruck. Wenn der Werkstattchef seinen Gang durch die Werkstätten macht, wird er es nie unterlassen, diejenigen Arbeiter, welche er kennt, mit dem Vornamen anzurufen und ihnen einige freundliche Worte oder einen Witz zuzurufen. Diese wiederum antworten ihrem Vorgesetzten, ihn oft ebenfalls beim Vornamen nennend. In den Bureaus nennen alle Angestellten ihren direkten Vorgesetzten beim Vornamen und umgekehrt. Dabei leidet die Autorität aber gar nicht. Es ist eben eine effektive Autorität durch Überlegenheit des Könnens und des Charakters und nicht eine fiktive durch Zwang und äußere Formen. Während der drei Monate, die ich in einer Werkstatt zubrachte, ist mir aufgefallen, wie verschwindend wenig geschimpft wurde, weder von den Arbeitern und Angestellten über ihre Vorgesetzten und deren Anordnungen, noch von diesen, wenn etwas Ungeschicktes passiert war. Diese friedliche Atmosphäre wirkt überaus wohltuend.

Wo ist nun eigentlich der Grund für diese Zustände zu suchen? Wir müssen uns das Leben des amerikanischen Volkes vor Augen

führen, um das ganz verstehen zu können. Es zeichnet sich dadurch aus, daß nur geringe Klassengegensätze vorhanden und diese nur wenig bewußt sind. Wohl mag die Klasse der ganz Reichen sich etwas absondern und in Sphären leben, die dem weniger Bemittelten nicht erreichbar sind. Aber im täglichen Umgang wird der Multimillionär vom gewöhnlichen Manne nicht anders behandelt als sein bescheidener Mitbürger. In New England mit Boston als Zentrum, New York und Philadelphia mögen einige alte Familien eine Klasse für sich bilden. Je weiter wir uns aber nach Westen von europäischem Einfluß und Tradition weg begeben, desto weniger macht sich diese Erscheinung bemerkbar.

Nach der Arbeitszeit kann man den höheren Angestellten von einem Arbeiter kaum mehr unterscheiden. Die Kleider sind dieselben Standardmarken, beide erholen sich an den nämlichen Vergnügungsstätten, meist im Kino. Sie sitzen auf derselben Bank nebeneinander im Fußball- oder Baseballstadion, rauchen dieselbe Zigarette, Camel oder Lucky Strike. Am selben drugstore counter schlürfen sie ein soda oder essen ein ice cream. Die Homes freilich sind verschieden, aber auch hier ist nur ein gradueller Unterschied. Besitzer eines kleinen Häuschens sind fast alle Arbeiter. Daher sind die amerikanischen Städte so weit ausgedehnt. Mietskasernen sieht man wenige. Ja hier wohnen im Gegenteil die reicheren Leute. Apartment houses werden diese hotelartigen Wohnhäuser genannt. Daß jedermann wenigstens ein Auto hat, davon wollen wir gar nicht reden. Auch die Bildung zeichnet den Geschäftsmann nicht besonders aus. Kunst und bessere Literatur sind ihm fremde Dinge, höchstens die weiblichen Mitglieder seiner Familie beschäftigen sich damit. So fehlt auch diese letzte, vielleicht stärkste Voraussetzung zu einer Klassenbildung.

Neid und Haß gegenüber Vorgesetzten finden wir selten. In den Vereinigten Staaten ist es jedem möglich, wenn auch nicht immer mit derselben Leichtigkeit, eine höhere Bildungsstufe zu erreichen und damit zu besserer Lebensstellung sich emporzuarbeiten. Der tüchtige, energische Mann wird leichter emporsteigen als bei uns, um so mehr, als wenig nach absolvierten Schulen und Examen gefragt wird. Hier gilt, was einer kann, und jedermann muß von unten anfangen, wobei derjenige, der schon etwas kann, die verschiedenen Stufen viel schneller durchlaufen wird. Da diese Möglichkeit jedem offen steht, fühlt der Untergebene nicht, als wäre sein Vorgesetzter einfach ein vom ungerechten Schicksal Begünstigter, sondern er erkennt in ihm den Mann, der dank

seiner Energie und besseren Begabung und Ausbildung rechtmäßig zu diesem Posten gelangt ist. Anstatt über ihn zu schimpfen, gehorcht er ihm willig, und an Stelle des Zwanges und der Unzufriedenheit herrscht der Geist der Zusammenarbeit. Endlich schien es mir auch, daß die Leiter der verschiedenen Abteilungen in einem freundschaftlicheren Verhältnis zueinander stünden. Dieses ängstliche Aufpassen auf das, was der andere tut, die Furcht für das eigene Prestige, das kleinliche sich gegenseitige Bekämpfen ist selten zu treffen. Die bessere Ansicht des andern wird anerkannt und nicht einfach in sinnloser Rechthaberei totgeschwätzt. Also auch hier Cooperation. Nicht die Person gilt im Unternehmen, sondern das gemeinsame Ziel. Daß durch die Abwesenheit des sozialen Kampfes im geschäftlichen Leben, durch die viel größere freiwillige Zusammenarbeit von Vorgesetzten und Untergebenen ungeheure Energiemengen erspart werden, die bei uns in unseligem Kampfe verpuffen, braucht wohl nicht besonders betont zu werden.

Ganz frei von sozialistischen Umtrieben sind die Vereinigten Staaten auch nicht. Aber während die sozialistische Partei im Jahre 1920 als maximale Mitgliederzahl 5,1 Millionen erreicht hatte, so ist sie gegenwärtig in beständigem Abnehmen begriffen und zählte im Jahre 1927 nur noch 3,9 Millionen Mitglieder. Ihre Tätigkeit beschränkt sich in der Hauptsache auf Eisenbahnen, Minen, gewisse Teile der Textilindustrie und Baugewerbe, wo sie wohl ihre höchste Macht erreicht und die Löhne auf 1 \$ 50 und mehr getrieben hat. Die Anstellung nichtorganisierter Arbeiter ist in dieser Branche an vielen Orten überhaupt unmöglich. Politisch ist diese Partei jedoch unbedeutend. Aber auch das Vorgehen dieser Unions unterscheidet sich in vielen Dingen von dem unserer Sozialisten. Der Ton in ihren Zeitungen ist viel mäßiger und sachlicher. Neuen wissenschaftlichen Betriebsmethoden stehen sie nicht feindlich gegenüber, sondern nehmen eher eine wohlwollende helfende Stellung ein, da sie glauben, die Vereinigten Staaten verdanken ihren Aufschwung zum großen Teile wirtschaftlicheren Betriebsmethoden.

Wissenschaftliche Betriebsführung, Personalwesen.

Wie bereits erwähnt, wird in den Vereinigten Staaten die feinere Bildung den Frauen überlassen. Die Interessen des amerikanischen Mannes beschränken sich im allgemeinen auf die Erscheinungen der

Wirtschafts- und Geschäftswelt. In der freien Zeit bilden diese den Stoff für Gespräche, neben Golf und Fußballspiel. Diese intensive Beschäftigung mit geschäftlichen Dingen muß auf dieselben eine Rückwirkung haben, und wie es scheint eine günstige. Kommt man in großer Gesellschaft zusammen, trifft man sich an einem Dinner, so werden diese Probleme erörtert, und ein so weitgehender Gedankenaustausch muß fruchtbringend wirken.

Dies erklärt uns auch die allgemeine Verbreitung der neueren Ideen über wissenschaftliche Betriebsführung. Die Aufgaben innerhalb einer industriellen Arbeitsgemeinschaft sind genau umschrieben, und überall treffen wir dieselben Namen dafür wie Treasurer, Manager, Generalmanager, Superintendent, Comptroller usw. Die Benennung der einzelnen Bureaus, wie Akkordbureau, Fabrikationsbureau, Kalkulationsbureau u. a. m., ist fast ausnahmslos einheitlich. Allen Betriebsorganisationen liegt also mehr oder weniger dasselbe Skelett zugrunde. In einer Großzahl von Fabriken, zu denen aber die meisten Maschinenfabriken des allgemeinen Maschinenbaues nicht zu zählen sind, wo immer das Produkt es erlaubt, ist das Budgetsystem eingeführt. Es werden also, ausgehend von dem Budget für die Verkäufe des kommenden Jahres bis hinunter zur Ausgabenrechnung, z. B. eines Zahltagebureaus, sämtliche Einnahmen und Ausgaben, notwendigen Maschinen und Arbeitskräfte genau budgetiert. An verschiedenen Orten versicherte man mir, daß man mit einiger Erfahrung eine Genauigkeit von 95% erreichen könne. Das Jahresbudget wird in Perioden von einigen Monaten kontrolliert und wenn nötig korrigiert.

Time study, Zeitstudie als Grundlage aller Lohnberechnung und erfolgreichen Produktionskontrolle finden wir in allen gut geleiteten Unternehmen. In kleineren Betrieben von ca. 100 Arbeitern können wir oft noch sehr rückständige Betriebsmethoden finden.

Wenn natürlich der Erfolg der einzelnen Unternehmungen in der Hauptsache von der Geschicklichkeit der obersten Leitung abhängt, so dürfte doch der Umstand bedeutungsvoll sein, daß die Ausbildung ganz bestimmter Grundsätze, nach denen ein Betrieb organisiert und kontrolliert wird, immer mehr Allgemeingut der Industrie der U.S.A. geworden ist. Dies scheint auch aus den Artikeln in den vielen fachlichen Magazinen hervorzugehen, wo allen diesen Fragen weiter Raum gegeben wird, und wo von den höchsten Stellen in der Praxis aus Probleme und Lösungen in den verschiedensten Firmen beschrieben sind. Es ist das, was wir heute « scientific management » oder wissenschaftliche

Betriebsführung nennen. Es werden sogar Stimmen laut, welche management einen neuen Beruf nennen.

Die Quintessenz der wissenschaftlichen Betriebsführung ist in einem vorzüglichen Handbuch niedergelegt worden: *Management Handbook*, erschienen in der Ronald Press. Von der Einheitlichkeit und dem Durchdrungensein dieser Tendenzen und Einrichtungen in den Vereinigten Staaten, zeugt der Umstand, daß ich in fast allen Fabriken das in diesem Handbuch Niedergelegte, natürlich mit den individuellen kleineren Abweichungen, wieder gefunden habe. So kann man sich also anhand dieses Buches ein allgemeines Bild der wissenschaftlichen Betriebsführung in diesem Lande machen.

Zur raschen und allgemeinen Verbreitung des scientific management haben die zahlreichen Vereinigungen oder Associations viel beigetragen.

Eine Vereinigung, welche als einziges Ziel die Förderung der rationalen Betriebsführung gewählt hat, ist die *American Management Association*. Neben verschiedenen Publikationen, einem Fachliteratur-index, Quellenmaterial, welches die A. M. A. ihren Mitgliedern zukommen läßt, organisiert sie Tagungen, an denen management-Probleme erörtert werden. Auf Verlangen eines Mitgliedes führt das Zentralbureau der Vereinigung durch Umfrage bei andern Mitgliedern Studien über bestimmte Probleme aus. Das Wesentliche an dieser Vereinigung ist der Umstand, daß ihr die Spitzen der amerikanischen Industrie angehören, Direktoren der General Electric, Westinghouse, Du Pont, General Motor usw. Wir haben also ein gewaltiges Clearinghaus von Ideen.

Der *National Metal Trade Association* gehören im Gegensatz nur Firmen aus der Metalle verarbeitenden Industrie an. Sie beschäftigt sich ausschließlich mit Personalproblemen. Ihre wichtigsten Tätigkeiten beschreiben sich kurz folgendermaßen:

1. Sammlung von Daten über jeden einmal in der Metallindustrie beschäftigten Arbeiter. Jede Firma, welche der Vereinigung angehört, kann daher für die meisten Arbeiter, welche sie anstellt, vorher Informationen einholen. Die Mitglieder verpflichten sich, keinen Arbeiter einzustellen, der noch in einem Anstellungsverhältnis mit einem anderen Mitglied steht.

2. Der Ausbildung von Meistern wird große Aufmerksamkeit geschenkt. Ein Kurs ist ausgearbeitet worden mit ungefähr 42 Lektionen. Diese werden den Meistern gratis übergeben. In der Regel alle 14 Tage wird im Anschluß an die Arbeitszeit von einem Betriebsleiter ein Dinner mit den Meistern arrangiert. Dadurch wird einmal der Geschäftskorpsgeist gefördert. Ein Meister hält einen kleinen Vortrag von etwa 10 Minuten, den er anhand einer vorausbestimmten Lektion vorbereitet hat, und dieser wird dann im Kreis der übrigen diskutiert. Themata sind z. B.:

Department Responsibility
Analizing yourself
Analizing the job

Putting the right man on the right job
 Wage payment methods
 Cost accounting
 Expense budgets
 Labor turnover usw.

Die N. M. T. A. bildet auch diejenigen Betriebsleiter aus, welche später dazu berufen sind, die Meister zu unterrichten. Dies geschieht meist in einem einwöchentlichen Kurs, 2 bis 3 Stunden täglich während oder unmittelbar nach der Arbeitszeit, je nach den örtlichen Verhältnissen.

3. Die N. M. T. A. organisiert auch Foreman's clubs oder Meister-Klubs, und diese halten monatlich ein Dinner und Meeting ab. Die Metal Trade sorgt dafür, daß am Meeting ein bedeutender Industrieller ein Referat hält.

Die *American Association of Mechanical Engineers* und analog die Vereinigung für Bauingenieure hat an ihren jährlichen vier Tage dauernden Meetings auch Vorträge über Betriebsführung und Produktion. Ebenso organisieren die Vereinigungen der Automobil- und Kältemaschineningenieure usw. Vorträge über ähnliche Fragen. Die Taylor Society widmet sich ausschließlich der Idee wissenschaftlicher Betriebsführung.

Die Werkzeugmaschinenindustriellen sind in der *Association of American Machinetool Builders* vereinigt. Die Aufgaben dieser Vereinigung sind kurz folgende:

1. Veranstaltung von Konferenzen, besucht von allen Werkzeugmaschinenbauern.
2. Streben nach loyalen Geschäftsprinzipien auch im gegenseitigen Konkurrenzkampfe und Überwindung gemeinsamer Schwierigkeiten.
3. Lösung der Standardisierungsfragen.
4. Untersuchungen, welche die ganze Industrie betreffen. Z. B. Vergleich von Bilanzproportionen der Werkzeugmaschinenindustrie mit den gleichen Proportionen in andern Industrien.
5. Besonders interessant ist die Methode zur Erreichung einheitlicher Kostenberechnung. Im Dienste der Vereinigung steht ein besonderer Cost Accountant, welcher nach und nach alle Mitglieder bereist und ihnen mit Rat und Erfahrungen beisteht im Aufbau ihrer Kalkulationssysteme, vorausgesetzt, daß sie es wünschen. Dieses Vorgehen soll, wie man mir sagte, besonders in den kleinern Fabriken und Werkstätten richtige Kostenberechnungsmethoden einführen an Stelle der oft ganz unrichtigen Verfahren, die zu großen Preisunterbietungen führen, welche anfangs die großen Unternehmer schädigen, dann aber auf die kleinen zurückfallen.

Ähnliche Bestrebungen verfolgt die Vereinigung der *American Cost Accountants*, welche sehr interessante Schriften über Kostenberechnungsprobleme herausgibt. Dieser Vereinigung gehören meistens die Leiter der Kalkulationsbureaus der verschiedenen Firmen an. Dadurch – die Vereinigung hält natürlich auch Tagungen ab – wird der Horizont der Kostenberechner gewaltig erweitert. Sie erhalten durch Aussprache mit Kollegen aus andern Fabriken neue Ideen, welche sie zum Nutzen ihrer eigenen Firma wieder anwenden können. Die Konkurrenz der Firmen wird so natürlich nicht ausgeschaltet, aber auf einen viel

faireren Boden gestellt. Man kennt den Gegner, man kommt oft mit ihm zusammen. Unlautere Bekämpfungsmethoden werden dadurch erschwert. Dasselbe gilt z. B. auch für die mit dem Reklamewesen beauftragten Beamten. Wir haben hier dieselbe Erscheinung auf industriellem Gebiet, wie sie seit dem Weltkriege auf weltpolitischem Gebiete eingetreten ist. Früher verkehrten die Landesregierungen auf indirektem Wege durch ihre Berufsdiplomaten miteinander, heute treten sie in Konferenzen zusammen, lernen sich persönlich kennen und überwinden durch besseres Sich-gegenseitig-Verstehen manche Schwierigkeit. ✓

Während die amerikanischen Firmen auf betriebsorganisatorischem Gebiete im allgemeinen sehr mitteilbar sind, sind sie es weniger in werkstattechnischen Fragen und natürlich noch weniger auf dem Gebiete der Konstruktion, letzteres soweit es Maschinenfabriken betrifft. Gegenseitiger Besuch der Werkstätten ist zwar in der Werkzeugmaschinenindustrie der Brauch. Hat z. B. ein Betriebsleiter der Brown & Sharp Schwierigkeiten in der Bearbeitung eines Maschinenteils, so wird er die Werkstätten der Cincinnati Milling Machine Co. besuchen dürfen. Man wird ihm wahrscheinlich auch das Gewünschte zeigen. In der Elektromaschinenbranche herrscht diese Großzügigkeit nicht. Ein Westinghousemann wird wohl selten in einer Werkstatt der General Electric Co. Zutritt erlangen. In der elektrischen Industrie besteht auch eine Vereinigung analog der Machinetool Builders Association nicht. Sehr mißtrauisch sind auf technischem Gebiete die in scharfem Konkurrenzkampfe stehenden Automobilfabrikanten. Eine Anfrage bei 599 verschiedensten Firmen ergab 176, welche gemeinsame Forschung unterstützen.

Mir als Ausländer wurde jedoch die Türe überall in freundlichster Weise geöffnet, oft sogar ohne daß ich eine besondere Empfehlung hatte. Man hat mir im allgemeinen alles gezeigt, was ich zu sehen wünschte. Eine der größten Dieselmotorenfabriken der U.S.A., die mir besonders zuvorkommend über alles Auskunft erteilte und mir erlaubte, mich in allen Werkstätten frei herumzubewegen, begründete diese Politik damit, daß wenn sie die Türen offen halte, vielleicht auch einmal etwas hereinkommen könnte.

Die starke Beschäftigung mit betriebswissenschaftlichen Problemen hat schon lange in den Vereinigten Staaten das Bedürfnis nach spezieller Berücksichtigung dieses Faches hervorgerufen. In der Tat haben verschiedene Hochschulen parallel zu den Maschinen- oder Elektro-

oder Bauingenieur-, sogenannte Businesskurse ins Leben gerufen. Anstatt sich in dem betreffenden Fachgebiet zu spezialisieren, erhält der Student nur die Grundlehre, z. B. der Mechanik oder Maschinenlehre und widmet sich später eingehenden Studien über Produktionsverfahren, Zeitstudien, Administration usw. Die Resultate sollen sehr gut sein und eine große Nachfrage nach diesen Studenten herrschen. Die so ausgebildeten « industrial engineers » sind nicht speziell Maschineningenieure sondern ganz allgemein Betriebsingenieure, welche die allgemeinen Grundsätze beherrschen sollen, die in der Produktion und Organisation jeder beliebigen Industrie gelten. Hauptfächer sind also Zeitstudien, Kostenberechnung, Fabrikorganisation, Nationalökonomie, soweit sie industrielle Fragen betreffen.

Eine sehr beachtenswerte Institution sind die sogenannten *Cooperative Courses*, die an verschiedenen Universitäten Eingang gefunden haben. Der Student verbringt abwechselungsweise Perioden in der Schule und in der Werkstatt oder auf dem Bauplatz. Gewöhnlich dauert dieser Lehrgang ein Jahr länger als der rein theoretische. Dies, sowie der Umstand, daß das eine sehr glückliche Verteilung von Praxis und Theorie ergibt, nämlich gründlicheres Verstehen der Praxis auf Grund der Theorie und leichteres Aufbauen der Theorie auf Grund der Praxis, gestatten es, den Studenten während der Schulzeit strenger zu belasten. Das häufige geistige Ausruhen in den Werkstatt- oder Bauplatzperioden berechtigen eine Verkürzung der Ferien, so daß letzten Endes dem reinen Schullehrgang gegenüber an Lehrstoff fast nichts eingebüßt wird. Alle Industriellen, die ich befragte, haben sich über diese Lehrmethode sehr befriedigt ausgedrückt. Die sogenannten Coop-Studenten finden auch nach Beendigung ihrer Studien sofort Anstellung, oft in Firmen, in denen sie vorher tätig waren. Ihre Lohnkurve zeigt rascheres Ansteigen, abgesehen davon, daß sie an einem höheren Punkt anfängt. Dem systematischen Lehrgang in der Praxis wird von der Schule aus große Aufmerksamkeit geschenkt, und der Austausch der Qualifikationen ist ein gegenseitiger zwischen Firma und Schule. Die beste Empfehlung für dieses System dürfte die Tatsache sein, daß der Leiter der bekannten Allis Chalmer Werke selber der Präsident des Schulrates einer solchen Schule ist.

Die jungen Männer, die auf diese Weise ihre Studien beendet haben, werden Engineers genannt. Sie stehen aber eher auf der Bildungsstufe unserer Techniker. Ingenieure vom Range unserer Hochschulabsolventen gibt es verhältnismäßig weniger. Auch gibt es nur wenige Hoch-

schulen in den Vereinigten Staaten, welche diese vertieften Studien erlauben. Die bekannteste im Ingenieurfach dürfte das Massachusetts Institut of Technology sein.

Diese jungen Coop-Studenten geben also eher tüchtige Männer für die Praxis ab als für theoretische und Forschungsarbeiten. Sie sind im allgemeinen fleißiger als die regulären Studenten, gewöhnt an die strenge Fabrikdisziplin. Da sie während der praktischen Zeit soviel verdienen, daß sie bei einiger Sparsamkeit sogar ihre Studien zahlen können, so ist dadurch manchem tüchtigen jungen Manne, der sonst nicht die Mittel besäße, die Möglichkeit geboten, von seinen Fähigkeiten besser Gebrauch zu machen. Solche sich selbst durchschlagende Studenten sind in den U.S.A. sehr häufig, schon dank der hohen Löhne.

Eine schwache Stelle des ganzen Wirtschaftssystems ist die mangelhafte Ausbildung des Arbeiters. Die Folgen der weitgehendsten Arbeitsteilung, der Verlegung der Intelligenz aus der Werkstatt in das Planningdepartment machen sich schon vielerorts geltend. Man klagt allerorts über die Schwierigkeit, gelernte Mechaniker zu erhalten. Der etwas vernachlässigten Ausbildung von Lehrlingen wird daher in vielen Betrieben wieder größere Aufmerksamkeit geschenkt, merkwürdigerweise ohne hier mit wissenschaftlichen Methoden vorzugehen. Einzig bei Ford sah ich eine mustergültige Lehrwerkstatt und Werkschule für Werkzeugmacherlehrlinge. Hier glaubt man soweit an den Nutzen einer allgemein technischen Bildung, daß man diesen Jünglingen sogar Unterricht gibt in metallurgischem Gefügebau. Es besteht bei dem großen Mangel an gelernten Arbeitern die Gefahr, daß die in einer Fabrik ausgebildeten jungen Leute nach andern Plätzen abwandern. Im allgemeinen wird der bleibende Teil zu 50 % geschätzt. In einer Werkzeugmaschinenfabrik sagte man mir, daß die andern Arbeiter, wenn sie auch fortgehen, durch ihre gründlichen Kenntnisse und beständige Hervorhebung der eigenen Maschinen nur Reklame machen.

Verbunden mit oder sogar begründet in der Unwissenheit der Arbeiterklasse ist der große Arbeiterwechsel: «Turnover». Der amerikanische Arbeiter hat kein Sitzleder; ein Jahr arbeitet er in Georgien, das nächste in Chicago, dann wandert er nach Pennsylvanien usw. Durch diese Unbeständigkeit gehen den Firmen natürlich große Werte verloren, und sie trachten mit allen Mitteln darnach, den Turnover einzuschränken. (In einer Textilfabrik nannte man mir einen Turnover von jährlich 100 %, in der Maschinenindustrie dürfte er im Mittel etwa 30% sein.) Man sucht die Arbeitsstätten so hübsch und an-

ziehend als möglich zu gestalten. Die Großzahl der Fabriken hat sehr schöne Cafeterias entsprechend unsern Kantinen, wo Mahlzeiten zu außerordentlich billigen Preisen erhältlich sind. Die Zusammengehörigkeit der Arbeiter untereinander und mit dem Geschäft wird stark gefördert durch allerhand Klubs, Korbballvereine, Baseballteams. Eine wichtige Rolle spielt stets die Fabrikkapelle, welche an vielen Orten während der Mittagspause ein- oder zweimal wöchentlich die musikalischen Bedürfnisse der Arbeiter und Beamtenschaft befriedigt. Die ärztlichen Einrichtungen sind meist sehr schön und komplett. Die wichtigste Einrichtung, welche dazu bestimmt ist, den Arbeiter zu halten, ist die häufig anzutreffende progressive Altersversicherung. Eine Idee von weittragender Bedeutung sah ich in der National Cash Register in Dayton, Ohio, verwirklicht, wo den Arbeitern in der Mittagspause Filmvorführungen geboten wurden, die sich zum Teil über mehrere Tage erstreckten.

Eine sehr hübsche Art, ein wenig Zusammengehörigkeitssinn zwischen den einzelnen Gliedern einer Fabrik zu pflanzen, sah ich in der Cincinnati Milling Machine Co. Jedes Jahr veranstaltet diese Fabrik ein kleines Fest. Jeder Angestellte oder Arbeiter erhält einige Bons, mit denen er sich auf dem Schauplatze des Festes gratis Erfrischungen verschaffen kann. Es werden viele Belustigungen, Spiele, Vorstellungen arrangiert. Den Vorgesetzten ist die Möglichkeit geboten, die Familien ihrer Untergebenen kennenzulernen. Ohne daß ihre Autorität sich verliert, produzieren sie sich in den komischsten Situationen. Dieser Brauch wird auch an andern Orten gepflegt. Die Ausgabe von 10,000 \$, 5 \$ pro Kopf, wird als wohlverwendet betrachtet.

Obligatorische Krankenkassen finden wir verhältnismäßig wenige. Es wird meistens dem Arbeiter überlassen, sich in irgendeiner Gesellschaft zu versichern. Versichert durch das Geschäft ist er nur gegen Betriebsunfälle.

Dagegen wird überall ein eifriger Feldzug gegen Betriebsunfälle geführt. Fast in jeder Werkstatt hängt nahe beim Eingang eine große Uhr, welche die infolge von Unfällen verlorenen Stunden angibt. Zwischen verschiedenen Firmen besteht dann ein Wettbewerb, diese Stundenzahl auf ein Minimum herunterzudrücken, wobei der Erfolgreichste preisgekrönt wird. Bilder, welche Unfälle und ihre Folgen drastisch beleuchten, hängen überall. Das Sicherheitswesen ist Aufgabe eines speziellen Beamten. In der C. M. M. steht demselben ein Komitee zur Seite, das aus Arbeitervertretern der verschiedenen Ab-

teilungen besteht. Diese Vertreter sind für die Sicherheit in ihrer Abteilung verantwortlich und haben Vorschläge für die Abschaffung ungenügender Verhältnisse vorzubringen.

Psychotechnische Anlernungsmethoden habe ich in keiner Fabrik gefunden. Prüfungsmethoden werden noch wenig verwendet. Größere Versuche auf diesem Gebiete hat die Western Electric unternommen. In Chicago allein hat sie 40,000 Arbeiter, und diese ungeheure Zahl, welche für Versuche zur Verfügung steht, verleiht den Resultaten besonderes Gewicht. Die Methode scheint eher der deutschen von Moede ähnlich zu sein als derjenigen des psychotechnischen Institutes in Zürich. In andern großen Konzernen, wie Du Pont, verhält man sich diesen Fragen gegenüber im allgemeinen noch abwartend. Schon mehr verbreitet ist die psychiatrische Behandlung von besondern Fällen aus der höhern Beamtenschaft. Ein ganz feines psychotechnisches System mit Methoden, welche denen des Zürcher Institutes analog sind, haben Macy's Department Stores in New York. Die Zahl der Verkäuferinnen steigt in die Tausende, und diese werden auf Grund einer gründlichen Untersuchung und Prüfung angestellt und auch späterhin stets in ihren Fortschritten verfolgt und unterstützt, den Gründen etwaiger Mißerfolge nachgeforscht.