

ALLGEMEINE UND INDUSTRIELLE VERWALTUNG

VON

HENRI FAYOL

AUS DEM FRANZÖSISCHEN ÜBERSETZT

VON KARL REINEKE

HERAUSGEGEBEN

VOM INTERNATIONALEN RATIONALISIERUNGS-INSTITUT

VERLAG VON R. OLDENBOURG, MÜNCHEN UND BERLIN 1929

**DAS ÜBERSETZUNGSRECHT WURDE DEM INTERNATIONALEN RATIO-
NALISIERUNGS-INSTITUT VON HERRN HENRI FAYOL JUN. UND
VOM VERLAG DUNOD IN PARIS FREUNDLICHST ÜBERLASSEN
DRUCK VON R. OLDENBOURG, MÜNCHEN**

HENRI FAYOL.¹⁾

Henri Fayol wurde am 29. Juli 1841 geboren und starb am 19. November 1925 in Paris in voller Rüstigkeit.

Im Alter von 17 Jahren trat er in die Werkschule von Saint-Etienne ein, die er zwei Jahre später im Jahre 1860 als Ingenieur verließ. Er wurde Angestellter bei der Société de Commentry-Fourchambault, in deren Diensten er während seiner ganzen Karriere verblieb. Im Jahre 1866 wurde er zur Leitung der Kohlengruben von Commentry berufen. Im Jahre 1872 wurde sein Wirkungskreis auf die Leitung der Kohlengruben von Commentry und Montvicq und der Erzgruben von Berry ausgedehnt. Im Jahre 1888 wurde er Generaldirektor der Société de Commentry-Fourchambault et Decazeville und bekleidete diese Stellung bis zum Jahre 1918, in dem er Verwaltungsrat der gleichen Gesellschaft wurde.

Außerdem bekleidete er noch zahlreiche andere Stellen im Laufe seines Lebens. So war er Vizepräsident des Rates der Société Métallurgique de Pont-à-Vendin, Verwaltungsrat der Société minière de Joudreville und der Société des Forges et Aciéries du Nord et de l'Est, Mitglied des Comité des Houillères de France, Mitglied des Comité des Forges de France und Mitglied des Verwaltungsrates der Chambre Syndicale des Fabricants et Constructeurs de matériel pour chemins de fer et tramways, Mitglied des Conseil de perfectionnement de l'Ecole nationale des Mines de Saint Etienne und des Conservatoire national des Arts et Métiers und Mitglied des Comité consultatif des chemins de fer. Der Ehrenlegion gehörte er als Offizier an.

Die Probleme, die ihm die Ausbeutung der Gruben von Commentry stellten, bildeten den Anlaß für zahlreiche Artikel, die er seit dem Beginn seiner Karriere über folgende Themen verfaßte: Streckenzimmerei, Abteufen von Schächten, Versetzen, Selbstzündung der Kohle und Bodensenkungen als Folge des Bergbaues.

Die erwartete Erschöpfung des Kohlenbeckens, dessen Ausbeutung er leitete, gab seinen Arbeiten einen neuen Ansporn, und er unternahm eine rationelle, methodische und geduldige Untersuchung des Kohlenflözes von Commentry, um sowohl dessen Reichtum als dessen geologische Bildung festzustellen. Diese Untersuchung führte er unter Beiziehung der hervorragendsten Geologen durch. Sie erschienen in den Comptes Rendus de l'Académie des Sciences und im Bulletin de la Société Géologique de France. Die Studien führten zur Veröffentlichung einer wichtigen Arbeit „Etudes sur le bassin de Commentry“, die zunächst im Bulletin de l'industrie minérale (1886—1893) veröffentlicht wurde.

Auch an wissenschaftlichen Untersuchungen auf dem Gebiete der Metallurgie nahm Henri Fayol großen Anteil. Unter seinem Einfluß wurde die Fabrik von Imphy bald zu einer der hervorragendsten Fabriken für die Herstellung von Spezialstählen. M. Ch. E. Guillaume führte die Arbeiten, auf Grund deren er im Jahre 1921 den Nobelpreis empfing, mit der Unterstützung dieser Fabrik durch. M. Chevenard konstruierte im Laboratorium von Imphy seine Studienapparate und machte dort Entdeckungen, deren theoretische und praktische Auswirkungen nicht abzusehen sind. Das Institut de France erkannte Henri Fayol für seine wissenschaftlichen Arbeiten im Jahre 1893 den Prix Delesse zu und die Société d'Encouragement pour l'Industrie verlieh ihm ihre goldene Medaille.

¹⁾ Diese biographische Notiz ist dem Karteiwörterbuch „Dictionnaire de l'Organisation et de la Science du Travail“ mit Erlaubnis des Herausgebers (Comité National de l'Organisation Française, 44, Raul de Rennes, Paris VI) entnommen.

Die Geschichte seiner leitenden Tätigkeit läßt sich kurz zusammenfassen. Als er im Jahre 1888 die Generaldirektion der Société de Commentry-Fourchambault übernahm, befand sich diese Unternehmung in einer äußerst kritischen Lage, die durch sein kluges und geschicktes Eingreifen in blühenden Wohlstand verwandelt wurde, so daß er im Jahre 1918 seinem Nachfolger eine finanzkräftige Unternehmung, der ein ausgezeichneter Stab von Arbeitern und Beamten angehörte, übergeben konnte.

Fayol behauptete stets, daß dieser Erfolg nicht seiner persönlichen Begabung sondern den von ihm verwendeten Methoden zu verdanken sei. In den Arbeiten seiner letzten Jahre versucht er darzulegen, daß jedermann durch methodische und systematische Vorausplanung und Tätigkeit die gleichen Leistungen hätte vollbringen können. Im Jahre 1900 legte er diese seine Ansicht zum erstenmal dem Internationalen Kongreß für Bergbau und Metallurgie vor. Im Jahre 1908 wiederholte er diese Darlegungen im größeren Detail anlässlich der Fünfzigjahrfeier der Société de l'Industrie Minérale, die in Saint-Etienne abgehalten wurde, und im Jahre 1916 veröffentlichte er endlich das vorliegende Werk „Industrielle und allgemeine Verwaltung“ (Administration Industrielle et Générale), über dessen Grundzüge er der Société d'Encouragement pour l'Industrie Nationale am 3. November 1916 und am 24. November 1917 zwei Vorträge hielt. Fayol wurde Apostel einer neu angewandten Wissenschaft; es ist sein Verdienst im Laufe seiner langjährigen Tätigkeit zahlreiche Beobachtungen über die Leitung von Unternehmungen gemacht zu haben und auf Grund derselben einige sehr einfache Prinzipien klar und scharf formuliert zu haben.

Die Lehren Fayols fanden Anhänger in allen Lagern und das Interesse dieser Anhängerschaft bewog ihn zur Gründung des Centre d'études administratives. Schließlich wurden sie auch in einigen der höheren staatlichen Schulen, nämlich der Ecole des Hautes Etudes Commerciales, der Ecole de l'Intendance, der Ecole du Commissariat de la Marine und der Ecole de Guerre als Lehrgegenstand eingeführt.

Auch Regierungskreise interessierten sich für seine Theorie. Fayol studierte die Organisation des Post-, Telegraphen- und Telephonwesens in Frankreich und schlug dann Maßnahmen zur Beseitigung der von ihm festgestellten Mängel vor, nämlich die Einrichtung einer kompetenten und stabilen Zentralleitung, die Aufstellung von Programmen auf lange Sicht u. dgl. mehr. Er legte dar, wie seine Lehren sich auf die Organisation der Arbeit des Ministerpräsidenten und der Minister anwenden lassen. Es gelang ihm, sich Gehör zu verschaffen, und er erlebte noch den Beginn der erwünschten Reform.

Henri Fayols Gedankengänge verbreiteten sich über die Welt. Besonders in Belgien fanden sie lebhaften Anklang und vielfache Anwendung. Kurz vor seinem Tode hielt er im Völkerbund vor einer zahlreichen Hörschaft einen Vortrag darüber. Im Oktober 1925 nahm er am II. Kongreß für wissenschaftliche Arbeitsorganisation in Brüssel teil und hielt in der Eröffnungssitzung einen Vortrag, in dem er darlegte, daß zwischen seinen Lehren und den Ideen Taylors durchaus kein Gegensatz bestünde, wie es mitunter behauptet worden ist. Er war sich klar darüber, daß Fayolismus und Taylorismus sich wechselseitig stützten. Er war der Ansicht, daß die scheinbaren Schwierigkeiten aus der mangelnden Vereinheitlichung der Terminologie des Organisationswesens stammten und betonte, daß jede Wissenschaft einer exakten Terminologie bedürfe, um sich entwickeln zu können.

Henri Fayols Leben zeichnete sich durch Redlichkeit in der Verfolgung eines hohen Ideals, Zielbewußtheit in der Durchführung eines wohlerrungenen Lebensplanes und treue Pflichterfüllung aus.

Charles de Fréminville.

Allgemeine und industrielle Verwaltung.

Ziel und Einteilung des Buches.

Die Verwaltung spielt in der Leitung aller Angelegenheiten, seien sie bedeutend oder gering, industrieller, kaufmännischer, politischer, religiöser oder anderer Art, eine sehr wichtige Rolle. Ich beabsichtige, in diesem Buche meine Gedanken über die Art und Weise, wie sie ausgeübt werden kann, darzulegen.

Meine Arbeit teilt sich in folgende vier Abschnitte ein:

1. Teil: Notwendigkeit und Möglichkeit eines Verwaltungsunterrichts.
2. Teil: Prinzipien und Elemente der Verwaltung.
3. Teil: Persönliche Beobachtungen und Erfahrungen.
4. Teil: Lehren des Krieges.

Die beiden ersten Teile, die den Gegenstand des vorliegenden Bandes bilden, sind die Entwicklung des Vortrages, den ich bei Gelegenheit des fünfzigjährigen Jubiläums der Société de l'Industrie Minérale im Jahre 1908 in Saint-Etienne hielt.

Der dritte und vierte Teil werden den zweiten Band bilden, der in nächster Zeit erscheinen wird.¹⁾

¹⁾ Der zweite Band ist nicht veröffentlicht worden.

ERSTER TEIL.

Notwendigkeit und Möglichkeit eines Verwaltungsunterrichts.

- 1. Kapitel. Bestimmung des Begriffs der Verwaltung.*
- 2. Kapitel. Die verhältnismäßige Bedeutung der verschiedenen Befähigungen, die die Eignung des Personals einer Unternehmung ausmachen.*
- 3. Kapitel. Notwendigkeit und Möglichkeit eines Verwaltungsunterrichts.*

1. KAPITEL.

Bestimmung des Begriffs der Verwaltung.

Alle Vorgänge, die in einem Unternehmen stattfinden, können auf folgende sechs Gruppen verteilt werden:

1. Technische Vorgänge (Erzeugung, Herstellung, Umformung).
2. Kommerzielle Vorgänge (Einkauf, Verkauf, Tausch).
3. Finanzwirtschaftliche Vorgänge (Beschaffung und Verwendung des Kapitals).
4. Sicherheitsmaßnahmen (Schutz des Vermögens und der Personen).
5. Vorgänge der Rechnungslegung (Inventur, Bilanz, Einkaufspreise, Statistik usw.).
6. Administrative Vorgänge (Vorausplanung, Organisation, Auftragserteilung, Zuordnung und Kontrolle).

In jedem Unternehmen, ob es einfach oder kompliziert, klein oder groß ist, sind diese sechs Gruppen von Vorgängen oder wesentlichen Funktionen zu finden.

Die ersten fünf Gruppen sind wohl bekannt; einige Worte werden genügen, um ihren Bereich abzugrenzen. Die Gruppe der Verwaltungsvorgänge erfordert dagegen eine eingehende Erklärung.

1. Die technische Funktion.

Die Zahl, die Mannigfaltigkeit und die Wichtigkeit der technischen Funktionen, die Tatsache, daß die Erzeugnisse aller Art (materielle, intellektuelle, moralische) im allgemeinen aus den Händen des Technikers hervorgehen, der fast ausschließlich technische Unterricht unserer Berufsschulen, die sich den Technikern bietenden Aussichten, alles trägt dazu bei, der technischen Funktion und demzufolge der technischen Befähigung ein Ansehen zu geben, durch das andere Befähigungen, die ebenso notwendig und mitunter nützlicher für den Geschäftsgang und das Gedeihen des Unternehmens sind, in den Schatten gestellt werden.

Nun ist die technische Funktion nicht immer die wichtigste von allen. Selbst in den industriellen Unternehmungen gibt es Verhältnisse, unter denen irgendeine der anderen Funktionen einen viel größeren Einfluß auf den Gang der Unternehmung haben kann als die technische Funktion.

Man muß im Auge behalten, daß die sechs wesentlichen Funktionen sich in enger Abhängigkeit voneinander befinden. Die technische Funktion erfordert z. B. Rohstoffe und Absatzmärkte für die Produkte, Kapitalien, Sicherheitsmaßnahmen und Vorausplanung.

2. Die kommerzielle Funktion.

Das Gedeihen einer industriellen Unternehmung hängt oft ebenso von der kommerziellen wie von der technischen Funktion ab; denn es ist gleichbedeutend mit dem Untergang der Unternehmung, wenn das Produkt keinen Absatz findet. Die Fähigkeit einzukaufen und zu verkaufen ist ebenso wichtig wie die, zu fabrizieren.

Neben Scharfsinn und Entschlossenheit gehört zur kaufmännischen Geschicklichkeit eine gründliche Kenntnis des Marktes und der Stärke der Konkurrenten, die Fähigkeit, weit in die Zukunft zu schauen und Pläne für sie zu fassen, und in großen Unternehmungen immer mehr die Fertigkeit, mit Konkurrenten Verständigungen zu erzielen.

Wenn gewisse Produkte von einer Abteilung zu einer anderen der gleichen Unternehmung übergehen, so wacht die kommerzielle Funktion darüber, daß die durch die höchste Autorität festgesetzten Preise — sogenannte Verrechnungspreise — nicht die Ursache gefährlicher Täuschungen werden.

3. Die finanzwirtschaftliche Funktion.

Ohne ihre Mitwirkung kann nichts unternommen werden. Man bedarf des Kapitals für das Personal, die Immobilien, die Betriebsausrüstung, die Rohstoffe, die Dividende, die Ameliorationen, die Reserven usw. Es ist eine geschickte Finanzverwaltung nötig, um das Kapital zu beschaffen, um einen möglichst großen Vorteil aus den verfügbaren Summen zu ziehen und um waghalsigen Verpflichtungen aus dem Wege zu gehen.

Viele Unternehmungen, welche hätten gedeihen können, sterben an der Krankheit des Geldmangels; denn keine Reform und keine Amelioration ist ohne verfügbares Kapital oder Kredit möglich.

Es ist eine wesentliche Bedingung für den Erfolg, daß man die Finanzlage der Unternehmung nicht aus dem Auge verliert.

4. Die der Sicherheit dienende Funktion.

Ihre Aufgabe besteht darin, das Vermögen und die Menschen gegen Diebstahl, Feuersbrunst und Überschwemmung zu sichern, Streiks, Anschläge und überhaupt alle Widerstände, die aus dem Zusammenleben der Menschen hervorgehen und den Gang und selbst den Bestand der Unternehmung gefährden können, zu verhüten.

Die Mittel zu diesem Zweck sind das wachsame Auge des Leiters, der Wachhund in der kleinen Unternehmung, die Polizei und Armee im Staate, es sind, allgemein gesprochen, alle Maßnahmen, die der Unternehmung die Sicherheit und dem Personal die notwendige Gemütsruhe geben.

5. Die Funktion der Rechnungslegung.

Sie ist der Gesichtssinn der Unternehmung. Ihr muß es möglich sein, in jedem Augenblicke zu sagen, wo man sich befindet und in welcher Richtung man sich bewegt. Sie soll über die wirtschaftliche Lage der Unternehmung genaue, klare und pünktliche Auskünfte geben.

Eine gute, einfache und klare Rechnungsführung, die eine genaue Vorstellung von dem Zustand der Unternehmung gibt, ist ein wirksames Mittel in der Hand der Leitung.

Für diese, sowie auch für jede andere Funktion, ist eine gewisse Anleitung notwendig. Die Gleichgültigkeit, mit der man sie in den großen Gewerbeschulen behandelt, beweist, daß man sich nicht darüber Rechenschaft ablegt, welche Dienste sie leistet.

6. Die administrative Funktion.

Keine der fünf vorhergehenden Funktionen hat die Aufgabe, den allgemeinen Wirtschaftsplan der Unternehmung aufzustellen, sie zu einer sozialen Gemeinschaft zu machen, die Kräfte

zuzuordnen und die Tätigkeiten untereinander in Einklang zu bringen. Diese Verrichtungen gehören keineswegs zu den Befugnissen der technischen, kommerziellen oder finanzwirtschaftlichen Funktion und auch nicht zu denen der Funktionen, die die Sicherheit und Rechnungslegung zum Ziele haben; sie bilden eine andere Funktion, die man gewöhnlich mit dem Namen „Verwaltung“ bezeichnet und deren Befugnisse und Grenzen nur mangelhaft bestimmt sind.

Die Vorausplanung, Organisation, Zuordnung und Kontrolle gehören unstreitig zur Verwaltung im landläufigen Sinne.

Es ist nicht unbedingt notwendig, auch die Auftragserteilung zur Verwaltung zu rechnen; denn man könnte sie isoliert betrachten. Ich habe mich entschlossen, sie in die Verwaltung einzugliedern, und zwar aus folgenden Gründen:

1. Die Auswahl und Ausbildung des Personals und der Zusammenschluß zu einer sozialen Gemeinschaft sind die Aufgaben der Verwaltung, sie sind aber auch von höchster Bedeutung für die Auftragserteilung.
2. Die meisten Prinzipien der Auftragserteilung sind Verwaltungsprinzipien; denn Verwaltung und Auftragserteilung sind eng miteinander verbunden. Es erleichtert das Studium, die beiden Vorgänge in dieser Weise einzuordnen.
3. Diese Einordnung hat außerdem den Vorteil, eine sehr wichtige Funktion zu konstituieren, die wert ist, die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit zum mindesten in dem Maße zu erwecken und sich zu erhalten wie die technische Funktion.

Ich habe demnach in folgender Weise definiert:

Verwalten heißt vorausplanen, organisieren, Aufträge erteilen, zuordnen und kontrollieren.

Vorausplanen heißt, die Zukunft erforschen und den Wirtschaftsplan aufstellen.

Organisieren heißt, den zwiefachen Organismus der Unternehmung, der sowohl materieller wie auch sozialer Art ist, begründen.

Aufträge erteilen heißt, dafür Sorge tragen, daß das Personal die ihm obliegenden Aufgaben erfüllt.

Zuordnen heißt verbinden, einigen, alle Tätigkeiten und Kräfte miteinander in Einklang bringen.

Kontrollieren heißt, darüber wachen, daß alles gemäß den festgesetzten Regeln und gegebenen Anordnungen verläuft.

Wenn die Verwaltung so verstanden wird, so ist sie weder ein ausschließliches Vorrecht noch eine persönliche Aufgabe des Direktors oder Leiters der Unternehmung, sondern eine Funktion, die sich, wie die anderen wesentlichen Funktionen, auf das Haupt und die Glieder der Betriebsgemeinschaft verteilt.

Die Verwaltungsfunktion unterscheidet sich deutlich von den anderen fünf Grundfunktionen.

Es ist wichtig, sie nicht mit der Leitung zu verwechseln.

Leiten heißt, die Unternehmung ihrem Zwecke gemäß führen, indem man aus allen ihr zur Verfügung stehenden Mitteln möglichst große Vorteile zu ziehen sucht, d. h. die ungestörte Tätigkeit der sechs Grundfunktionen sichern.

Die Verwaltung ist nur eine der sechs Funktionen, denen die Leitung den ungestörten Verlauf sichern soll, doch spielt sie in der Tätigkeit der Leiter großer Unternehmungen eine so bedeutende Rolle, daß es oft scheint, als ob diese nur Verwaltungsarbeit leisteten.

2. KAPITEL.

Die verhältnismäßige Bedeutung der verschiedenen Befähigungen, die die Eignung des Personals einer Unternehmung ausmachen.

Jeder Gruppe von Vorgängen oder wesentlichen Funktionen entspricht eine besondere Befähigung. Man unterscheidet eine technische, kommerzielle, finanzwirtschaftliche, administrative usw. Befähigung.

Jede dieser Befähigungen beruht auf einer Summe von Eigenschaften und Kenntnissen, die man in folgender Weise zusammenfassen kann:

1. Körperliche Eigenschaften: Gesundheit, Rüstigkeit, Gewandtheit.
2. Geistige Eigenschaften: Fähigkeit zu verstehen und zu lernen, Urteilkraft, geistige Rüstigkeit und Geschmeidigkeit.
3. Moralische Eigenschaften: Energie, Festigkeit, Verantwortungsgefühl, Fähigkeit, aus eigenem Antrieb zu handeln, Ergebenheit, Takt, Würde.
4. Allgemeinbildung: Grundkenntnisse verschiedener Art, die nicht ausschließlich dem Bereich der ausgeübten Funktion angehören.
5. Spezialkenntnisse: sie betreffen ausschließlich die Funktion, sei sie technischer, kommerzieller, finanzwirtschaftlicher, administrativer usw. Art.
6. Erfahrung: Kenntnisse, die sich aus der Geschäftspraxis ergeben; es ist die Erinnerung an die Lehren, die man aus den Tatsachen gezogen hat.

Dieses ist die Gesamtheit der Eigenschaften und Kenntnisse, die jede der wesentlichen Befähigungen ausmachen; sie umfaßt körperliche, geistige und moralische Eigenschaften, Allgemeinbildung, Erfahrung und gewisse Spezialkenntnisse, die die zu erfüllende Funktion betreffen.

Die Wichtigkeit jedes der Elemente, die die Befähigung ausmachen, ist abhängig von der Art und Bedeutung der Funktion.

In einer unentwickelten Unternehmung, wo alle Funktionen durch eine einzige Person erfüllt werden, ist der Umfang der notwendigen Befähigungen selbstverständlich beschränkt.

In einer großen Unternehmung, in der wichtige und verschiedenartige Verrichtungen getätigt werden, muß das Personal als Ganzes zahlreiche Befähigungen in hohem Grade besitzen, aber da die Funktionen auf eine große Anzahl von Arbeitskräften verteilt sind, braucht jede von ihnen nur über einen beschränkten Teil der gesamten Befähigungen zu verfügen.

Obwohl sich dieser Stoff wenig zu zahlenmäßiger Aufzeichnung eignet, habe ich doch versucht, die verhältnismäßige Bedeutung jeder Befähigung für die Eignung der ausführenden und leitenden Kräfte der Unternehmung mit Zahlen zu bezeichnen.

Auf der ersten Tafel (Nr. 1) habe ich die notwendigen Befähigungen der verschiedenen Arbeitskräfte, die die technischen Funktionen in einer großen industriellen Unternehmung erfüllen, verglichen.

Auf der zweiten Tafel (Nr. 2) habe ich die notwendigen Befähigungen der verschiedenen Leiter industrieller Unternehmungen aller Größen verglichen.

Nachdem ich dann festgestellt hatte, daß die aus der ersten Tafel gezogenen Schlußfolgerungen auf die ausführenden Arbeitskräfte aller Funktionen in einer industriellen Unternehmung und die aus der zweiten Tafel gezogenen Schlußfolgerungen auf Leiter aller Arten von Unternehmungen anwendbar seien, bin ich zu folgenden allgemeinen Schlußfolgerungen gelangt:

In allen Arten von Unternehmungen ist die wesentliche Befähigung der unteren Arbeitskräfte die Befähigung für den Beruf, der für die Unternehmung kennzeichnend ist; die wesentliche Befähigung der Leiter großer Unternehmungen ist die administrative Befähigung.

TAFEL Nr. 1¹⁾

Die verhältnismäßige Bedeutung der notwendigen Befähigungen des Personals, das die technische Funktion in einer großen industriellen Unternehmung ausübt.

Dieses Personal bildet hinsichtlich der Rangordnung folgende Reihenfolge:
Arbeiter, Meister, Betriebsleiter, Unterabteilungsleiter, Abteilungsleiter und Direktor.

¹⁾ Seite 11.

Wenn das Unternehmen mehrere große getrennte Anlagen umfaßt, wird diese Rangordnung durch den Generaldirektor vervollständigt, und wenn das Unternehmen ein Staatsbetrieb ist, so reicht die technische Rangordnung über den Minister bis zum Staatsoberhaupt.

Die Tafel Nr. 1 zeigt den verhältnismäßigen Anteil jeder der wesentlichen Befähigungen an der Gesamteignung eines jedweden Angestellten.

Diese Gesamteignung wird in allen Fällen für die vollständig brauchbare Arbeitskraft durch die Zahl 100 dargestellt, möge es sich dabei um einen Arbeiter, einen Abteilungsleiter oder einen leitenden Staatsbeamten handeln.

Es kann sich hier nicht darum handeln, die Eignung eines Arbeiters mit derjenigen eines Meisters, eines Direktors oder eines leitenden Staatsbeamten zu vergleichen; denn zwischen diesen verschiedenen Eignungen gibt es kein gemeinschaftliches Maß. Die Einheiten a, b, c, d . . . m, n, o, p . . . sind weder derselben Natur noch von gleicher Bedeutung; die Elemente, aus denen sie sich zusammensetzen, erfahren von einer Stufe der Rangordnung zur anderen eine derartige Umwandlung, daß es schließlich nichts Gemeinsames mehr zwischen der technischen, administrativen und jeder anderen Befähigung einer unteren ausführenden Arbeitskraft und der entsprechenden Befähigung eines Leiters gibt.

Ich habe nur versucht, die verhältnismäßige Bedeutung der verschiedenen die Gesamteignung einer Arbeitskraft ausmachenden Befähigungen in den Tafeln Nr. 1 bis 5 zum Ausdruck zu bringen.

Die Koeffizienten, die den verschiedenen Befähigungen der Arbeitskräfte aller Gattungen beigelegt sind, bringen meine persönliche Meinung zum Ausdruck; es kann über sie gestritten werden, und ich bin sicher, daß es geschehen wird; aber so verschieden sie auch bewertet werden mögen, so glaube ich doch, daß die Schlüsse, die ich aus Tafel Nr. 1 gezogen habe, im ganzen Bestand haben werden.

Die Schlüsse sind folgende:

1. Die hauptsächliche Befähigung des Arbeiters ist die technische.
2. In dem Maße, wie man in den Rangstufen fortschreitet, steigt die verhältnismäßige Bedeutung der administrativen Befähigung, während die der technischen Befähigung sich verringert; auf der 3. oder 4. Rangstufe sind die beiden Befähigungen von gleicher Bedeutung.
3. Die hauptsächliche Befähigung des Direktors ist die administrative. Je höher die Rangstufe ist, desto vorherrschender wird diese Befähigung.
4. Die kommerzielle und finanzwirtschaftliche Befähigung, sowie die auf Sicherheit und Rechnungslegung bezüglichen Befähigungen erreichen ihre höchste verhältnismäßige Bedeutung bei den Unternehmungsmitgliedern der 5. und 6. Rangstufe.

In dem Maße, wie man nun in den Rangstufen fortschreitet, nimmt die verhältnismäßige Bedeutung dieser Befähigungen für die Eignung jeder Angestelltenkategorie ab, es zeigt sich die Tendenz zur Nivellierung.

5. Von der 4. und 5. Rangstufe an wächst nur der die administrative Befähigung bezeichnende Koeffizient auf Kosten der anderen, die bis auf jeweils den zehnten Teil der Gesamteignung fallen.

Die vorhergehenden Schlußfolgerungen haben sich allein aus dem Studium der Befähigung des die technische Funktion ausübenden Personals ergeben; zu ihm gehören alle Unternehmungsmitglieder, vom Arbeiter bis zum Unternehmungsleiter.

Keines der Glieder des Personals widmet sich ausschließlich der technischen Funktion, alle wirken mehr oder weniger bei den anderen Funktionen mit, und wir haben soeben gesehen, daß die höheren Angestellten mehr Verwalter als Techniker sind.

Das Studium der Befähigungen des Personals, das die anderen Funktionen einer großen industriellen Unternehmung — die kommerzielle, die finanzwirtschaftliche, die auf Sicherheit und