

Wie entstand «efficiency» und wie kam sie in die Schweiz?

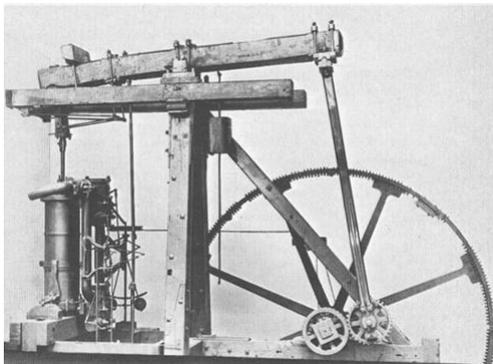
Generalversammlung 23. Januar 2014

Peter Gysi

- 1. Schwerpunkte der industriellen Entwicklung in den Industrienationen im 19. Jahrhundert**
- 2. Das «Scientific Management» wird geboren**
- 3. Beispiel Schlachthöfe Chicago**
- 4. Beispiel Henry Ford**
- 5. Gegenbewegung: Harrington Emerson**
- 6. Herbert N. Casson**
- 7. Amerikanische Methoden kommen in die Schweiz**
- 8. SFUSA – Swiss Friends of the USA»**
- 9. Die ersten Erfa-Gruppen – BWI**
- 10. Gründung der Efficiency-Clubs**

1. Schwerpunkte der industriellen Entwicklung in den Industrienationen im 19. Jahrhundert

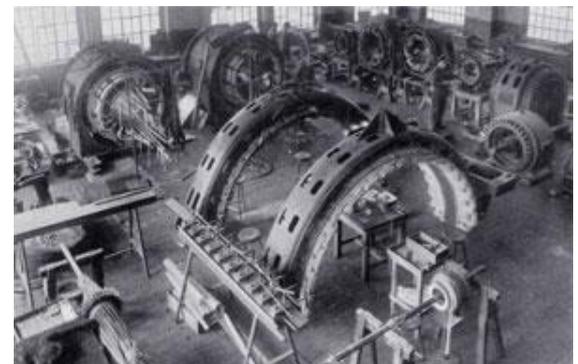
- Übergang von Agrar- zu Industriegesellschaft
- Motorisierung: Maschinen statt Handarbeit



Dampfmaschine

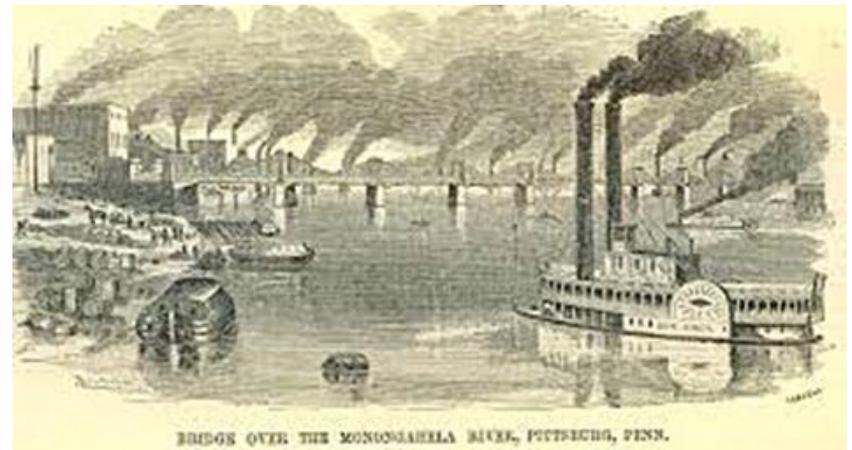
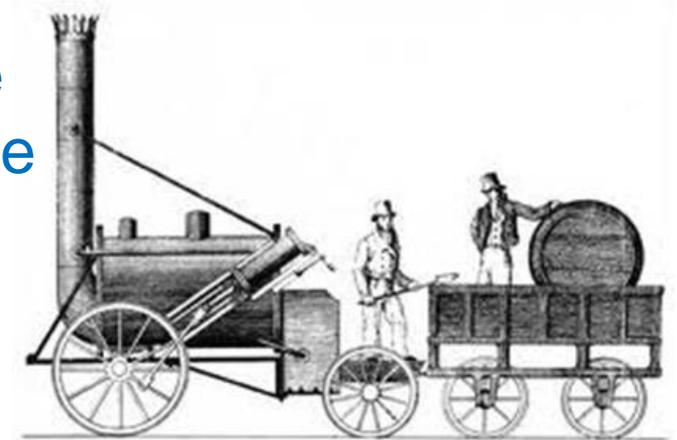


Benzin-Motor



Elektromotor

- Die Eisenbahn ermöglichte grosse Transportmengen, ebenfalls Schiffe mit Dampfmaschinen
- Entwicklung der Banken und des Wertschriftenhandels ermöglichte die Finanzierung von Industriekomplexen bisher unbekanntem Ausmasses



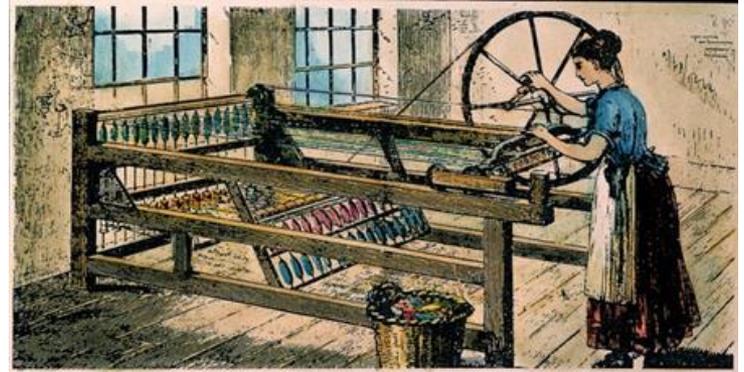
BRIDGE OVER THE MONONGAHELA RIVER, PITTSBURGH, PENN.

- Die Landflucht -> industrielle Arbeitsplätze
 - Aufbrechen der traditionellen Familienstrukturen
 - Trennung von Wohnort und Arbeitsort (Subjekt- / Objektspaltung)
 - Migrationsbewegung führte zu Armut, Ausbeutung und Gesundheitsproblemen
 - Die proletarischen Protestbewegungen entstanden
-
- Steigender Wohlstand des Bürgertums führt zu grosser Nachfrage nach Gütern -> Massenkonsumgüter

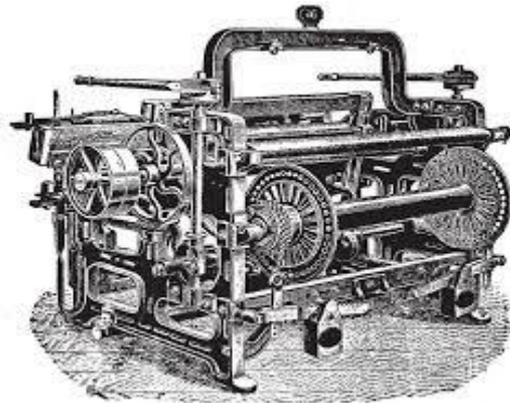


Zuerst England, dann USA

- England: Textilindustrie
- 1764 erste mechanische Spinnmaschine (James Hargraeves)



- 1776 James Watt erfindet die Dampfmaschine



- 1785 Edmund Cartwright baut den ersten mechanischen Webstuhl

Grundlagen für die rasende Entwicklung in den USA

- Liberale Ordnung
- Unabhängigkeit von England
- Pioniergeist
- Protestantischer Arbeitswille
- Riesige Ressourcen an Rohstoffen
- Enormes Bevölkerungswachstum dank Immigration
- Aggressive Vermarktungsmethoden
- Werbung und «Dienstleistung» lösen die alten Methoden des Krämerladens ab



2. Das «Scientific Management» wird geboren

(Wissenschaftliche Betriebsführung)

Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915)

- Untersucht Arbeitsmethoden
- Teilt sie in kleinste Schritte ein
- Schafft systematische Arbeitsvorbereitung
- Wissenschaftliche Methoden finden Eingang in Ingenieurwesen und Betriebsführung



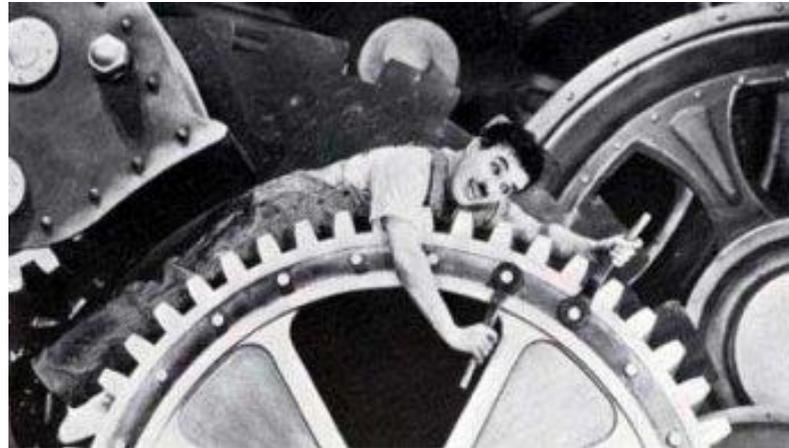
Folgen

- Produktivität steigerte sich in ungeahnte Höhen
- Optimierung der Zeitabläufe und Geräte erleichterte Arbeit des Einzelnen
- Ungelernte Arbeitskräfte können komplexe Produktionsprozesse ausführen



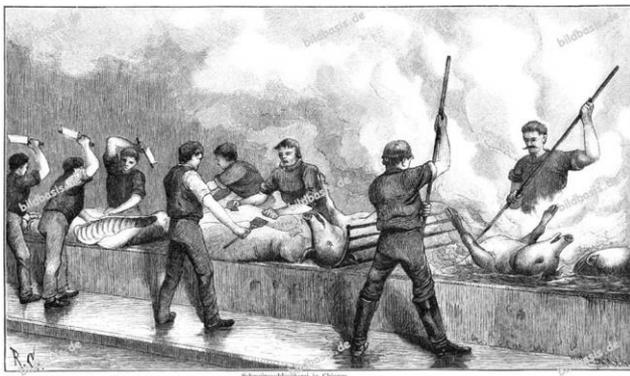
Negative Folgen

- Zeitmessungen führten zu Produktionsdruck
- Arbeit wurde eintönig, keine Kreativität in der Arbeit
- Das soziale Gefüge wurde zerstört
- Einseitigkeit führte zu Gesundheitsschäden



3. Beispiel Schlachthöfe in Chicago

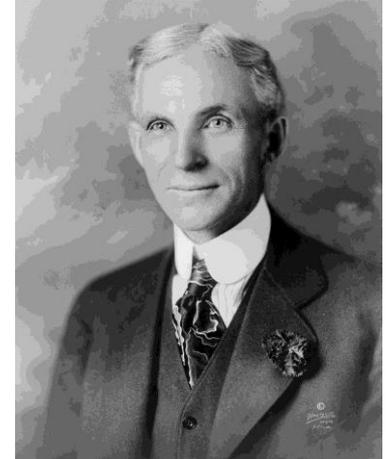
- Ab 1900 konsequente Fließbandarbeit
- Schlachtprozess dauerte noch 25 Minuten
- 30 Rinder pro Minute



- Zustände waren menschenunwürdig und unhygienisch
- Proteste führten zu grösserer staatlicher Beaufsichtigung
- Hinterfragen des «Raubritterkapitalismus»

4. Beispiel Henry Ford (1863 – 1947)

- Er revolutionierte die Produktionsmethoden durch die Anwendung des «Scientific Management»
- Ford Model T («Tin Lizzie») 1908
- 1914 Umstellung auf Fließbandarbeit
- Verkaufspreis halbierte sich auf 370 \$ (heute ca. Fr. 8'500.-)
- 1927 15 Mio. Stück produziert



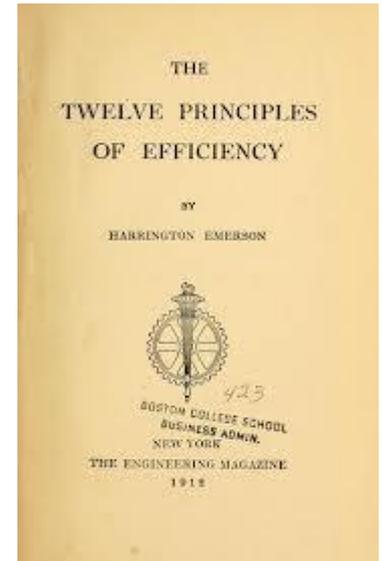
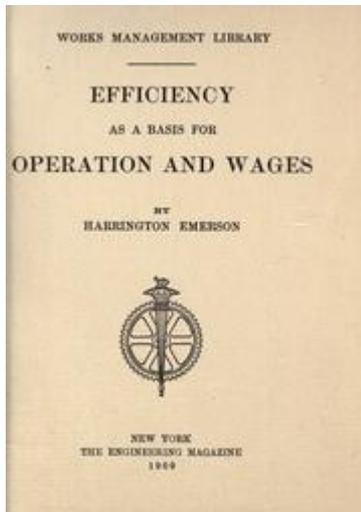
5. Gegenbewegung: Harrington Emerson (1853 – 1931)

- 1900 gründete er das Emerson Institute
- Arbeit als Efficiency Ingenieur
- Kombinierte Erfahrungen von Taylor mit eigenen Untersuchungen
- Schrieb 1912 «12 Principles of Efficiency»
- Er wird als «Vater der Efficiency» betrachtet



Seine Kernforderungen

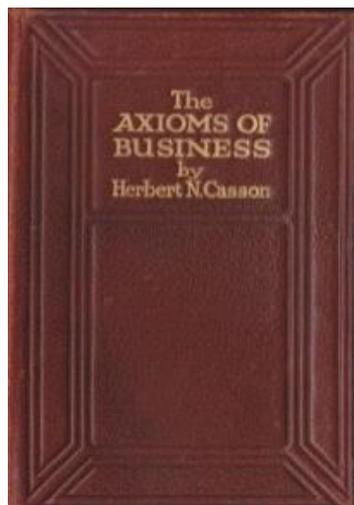
- Klare Unternehmenswerte
- Arbeitsvorbereitung als Basis effizienter Arbeit
- Selbstdisziplin der Mitarbeitenden:
Anforderungen verstehen und selbständig anwenden



- Strukturierte Produktionsbedingungen
- Strukturierte Prozesse
- Systematische Prozessmessungen
- Schriftliche Arbeitsanweisungen
- Fairer Umgang mit Mitarbeitenden und Belohnung effizienter Arbeit

6. Herbert N. Casson (1869 – 1951)

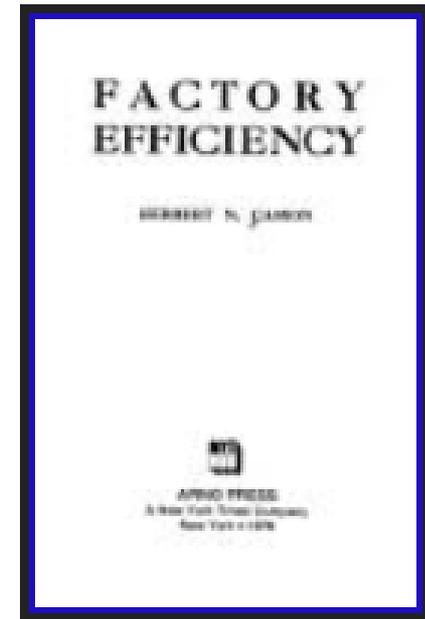
- Studierte Theologie und Philosophie
- War zuerst als Methodistenpfarrer tätig
- Schockiert von den Slums in N.Y wurde er zum überzeugten Sozialisten
- Schrieb 168 Bücher



- Arbeitete mit Harrington Emerson zusammen
- 1915 gründete er das «Journal of Efficiency»
- Arbeitete als Berater, Professor
- Wanderte 1914 nach England aus

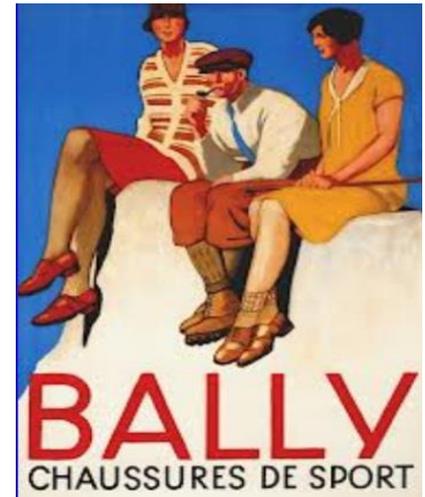
Weitergehende Forderungen Cassons nach Emerson

- Arbeitsvorbereitung und deren Planung
- Routing im Betrieb
- Information über Leistungen am Anschlagbrett
- Rigorose Kostenkontrolle
- Schlanke Strukturen
- Bonus schon am 90% der Leistung (Motivationsantrieb)
- Vorgaben, die erreichbar sein sollen



7. Amerikanische Methoden kommen in die Schweiz

- Schweizer Industrielle beschäftigen sich mit «Scientific Management»
- 1914 Bally stellt als erster Betrieb auf Taylorsche Produktionsführung um
- Aus dem 1. Weltkrieg gehen die USA als grosse «Sieger» hervor
- Schweizer Industrie setzt sich intensiv mit den Erfolgsfaktoren der USA auseinander



8. SFUSA – Swiss Friends of the USA»

- 1919 erste «Swiss Mission»: eine Gruppe aus der Wirtschaftsprominenz reist in die USA
- Teilnehmerliste ist wie ein Vademekum der damaligen Schweizer Wirtschaft. U.a. waren dabei



Carl Sulzer, Walter Boveri, Arnold Gugelmann, Karl Heinrich Gyr,
Sowie Oscar Bally, Ernst Schmidheiny, Steinfels

9. Die ersten Erfa-Gruppen – BWI

- In den USA wurden die ersten Erfa-Gruppen gegründet.
- Casson: «Verlasst Eure Büros! Trefft Euch mit offenen Menschen aus andern Branchen! So erweitert Ihr Euren Horizont!»
- 1925 Schweizerische Rationalisierungs-Konferenz
- 1926 SFUSA organisierte erste Rationalisierungs-Kurse
- Es gab nur wenige Experten – noch keine Verbindung zur universitären Lehre – Skepsis der Hochschulen
- 1928 Vortrag von Henry Dennison führte zu einem «Fortbildungskurs für Ingenieure und Betriebsbeamte» - grosse Begeisterung
- 1929 nahm das betriebswirtschaftliche Institut der ETH seine Tätigkeit auf



BWI
ETH ZÜRICH

10. Gründung der Efficiency-Clubs

- 1927 Herbert N. Casson gab sein «Efficiency Magazine» (80'000 Leser) auf deutsch heraus: «Der Erfolg. Herbert N. Cassons Deutsches Efficiency-Magazin»
- Casson führte mehrere erfolgreiche Vortragsreisen nach Deutschland, Österreich und der Schweiz durch
- 1936 gründeten nach einem Vortrag Cassons in Zürich begeisterte Zuhörer den ersten Efficiency-Club der Schweiz. Einer der Mitbegründer war auch Mitglied der SFUSA

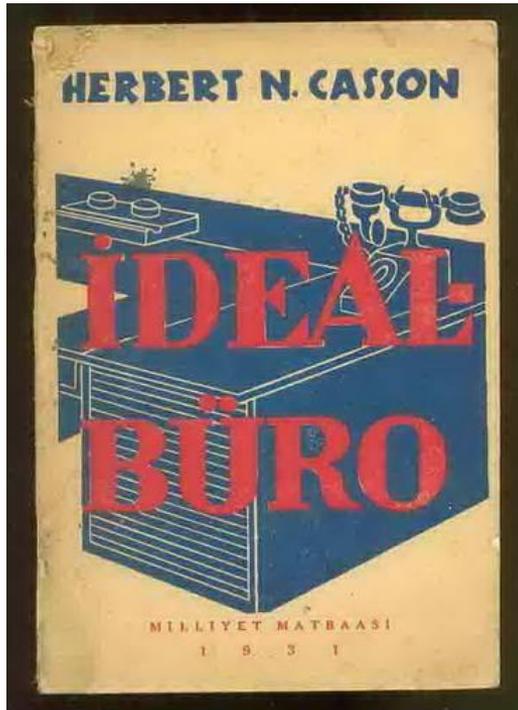


Efficiency und BWL

- Einer der Gründer war der spätere Prof. Christian Gasser, der an der HH St. Gallen BWL lehrte und das Efficiency-Gedankengut in die schweizerische betriebswirtschaftliche Literatur einfließen liess.

Efficiency-Bewegung nur noch in der Schweiz

- Die Efficiency-Clubs in Deutschland und Österreich wurden von den Nazis verboten. Sie sind nicht wieder auferstanden.



Herbert N. Cassons Vermächtnis

12 Führungsqualitäten



12 Lektionen Führungsqualität nach Herbert Casson

1. Treffe Entscheidungen sofort



**Ein Unternehmer holt Rat ein, wenn er Zeit hat.
In einer Krise entscheidet er selbst und sofort.**

12 Lektionen Führungsqualität nach Herbert Casson

2. Sei unabhängig



**Eine Führungspersönlichkeit muss alle nach ihrer Meinung fragen.
Er muss gezielt Fragen stellen.**

**Er muss die Meinung anderer respektieren,
aber er muss sich immer eine eigene Meinung bilden.**

12 Lektionen Führungsqualität nach Herbert Casson

3. Handle und bleibe fest



Es gibt nur «Tun» oder «Nicht Tun».

Es gibt kein «Probier's mal».

Wir müssen die Dinge durch unser Handeln bestimmen.

12 Lektionen Führungsqualität nach Herbert Casson

4. Sei bereit zu kämpfen



Ein Chef darf 3 Dinge nicht haben:

Angst, Abneigung und Geringschätzung.

Er muss sich selbst respektieren, so wie er alle andern respektiert.

12 Lektionen Führungsqualität nach Herbert Casson

5. Lerne Schlagzeilen zu machen



**Wenn du Chef sein willst, musst du lernen,
dich so zu verhalten, dass über Dich
positive Nachrichten verbreitet werden.**

12 Lektionen Führungsqualität nach Herbert Casson

6. Sei weise mit deinen Beziehungen



Sei unabhängig.

Aber versuche nicht, gegen die ganze Welt zu kämpfen.

Sei du selbst. Verzichte nicht auf gute Freundschaften.

12 Lektionen Führungsqualität nach Herbert Casson

7. Lerne aus Niederlagen und Fehlern



**Führungspersönlichkeiten betrachten Fehler als Lehrschulen.
Lerne daraus und setze es um in positives Tun.**

12 Lektionen Führungsqualität nach Herbert Casson

8. Gehe auf Gefahren zu



Ein Chef muss die Gefahr akzeptieren. Ihr gegenübertreten.
Er muss das Risiko und vielleicht die Schuld auf sich nehmen.

12 Lektionen Führungsqualität nach Herbert Casson

9. Bilde eine Führungsmannschaft



Das Kader ist der Kern.

**Es muss sich laufend weiterbilden mit Hilfe von Kursen,
Büchern, internen oder externen Ausbildungen.**

12 Lektionen Führungsqualität nach Herbert Casson

10. Verkörpere deine Mannschaft



Du musst nicht alles überwachen.

Sei nicht stolz darauf, unersetzlich zu sein.

Wer sagt, ohne ihn laufe nichts, kann nicht organisieren.

12 Lektionen Führungsqualität nach Herbert Casson

11. Belohne Loyalität



Loyalität beginnt an der Spitze.

Ohne Loyalität haben die Mitarbeitenden keinen Enthusiasmus.

Wir müssen Loyalität entwickeln, indem wir sie kultivieren.

12 Lektionen Führungsqualität nach Herbert Casson

12. Deine Bestimmung muss Wert-voll sein



**Selbstentfaltung und eine wertvolle Bestimmung,
Die dir und allen anderen Nutzen bringt –
Das ist das letzte Wort,
das sich über Führungsqualität sagen lässt**

Ziel und Zweck des Efficiency-Clubs Bern

**Efficiency bedeutet Lebenstüchtigkeit,
verstanden als harmonisches Streben
nach optimalen Leistungen**

**mit einem möglichst geringen, aber konzentrierten
Einsatz von Kraft, Mitteln und Zeit,
bei gleichzeitiger Förderung der Lebens-Freude
bei sich selbst und seinen Mitmenschen.**



Herbert N. Casson

Wenn Geld das einzige ist, was ein Mensch machen kann, wird er arm bleiben.

**Arm an Glück und arm an allem,
was das Leben lebenswert macht.**

**Every winner has scars.
Jeder Sieger hat Narben.**

Quellen

- Besonderen Dank an André Pfoertner, der mit seinem Buch viele Informationen zur Verfügung stellte:
«Amerikanisierung der Betriebswirtschaftslehre im deutschsprachigen Raum»
2001 Verlag Dr. Hänsel-Hohenhausen, Egelsbach
Frankfurt a.M, München, New York
- Eigene Recherchen im Internet, Wikipedia
- Bilder: Internet