

Zeitschrift: Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur

Herausgeber: Gesellschaft Schweizer Monatshefte

Band: 37 (1957-1958)

Heft: 5

Artikel: Schulung der Unternehmer-Nachwuchses in der Schweiz

Autor: Mestral, Aymon v.

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-160693>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 16.01.2026

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

ner diese Opfer auf sich zu nehmen haben, so ist das angesichts der Begünstigung, die sie in der Vergangenheit erfuhrten, nur in Ordnung.

Wir kommen daher zum Schluß, daß die Zinsverteuerung und die Verknappung des Kapitalmarktes ein Vorgang ist, der den Notwendigkeiten der Gegenwart durchaus entspricht, und es wäre falsch, ihn aufzuhalten zu wollen. Damit ist freilich die Frage noch nicht beantwortet, ob es auch angebracht sei, ihn mit Hilfe wirtschaftspolitischer Maßnahmen noch bewußt zu verschärfen. Die Antwort darauf ergibt sich aus der Einsicht, daß es eines gewissen Mindestmaßes an Kreditbegrenzung bedarf, um die Unternehmer dazu zu bringen, eine Überwälzung der höheren Zinskosten auf die Abnehmer zu unterlassen, weil diese die steigenden Preise nicht mehr zu schlucken bereit sind. Dieses Mindestmaß ist vorläufig offensichtlich noch nicht erreicht: von einer fühlbaren Abkühlung der Konjunktur kann noch keine Rede sein. Infolgedessen läßt es sich aber gesamtwirtschaftlich vollauf rechtfertigen, wenn Staat und Notenbank der Anspannung auf dem Kreditmarkt nicht nur tatenlos zusehen, sondern sie sogar aktiv fördern. Je eher dieses Bestreben Erfolg hat, desto früher wird die Lagervermehrung abebben und die Einfuhr wieder zurückgehen, so daß sich im Zusammenhang mit der Normalisierung der Konjunktur auch erneut eine größere «natürliche» Liquidität auf dem Kreditmarkt einstellen dürfte. Bevor es so weit kommt, muß allerdings der heutigen extremen Überbeschäftigung die Spitze abgebrochen werden.

SCHULUNG DES UNTERNEHMER-NACHWUCHSES IN DER SCHWEIZ

von AYMON v. MESTRAL

Menschen und Ereignisse

In einem so eingeschlossenen Land wie die Schweiz ist man von Haus aus konservativ und nur fortschrittlich, wenn es nötig ist. Es ist daher für neue oder als neu geltende Ideen nicht immer leicht, voranzukommen. Ob es sich um Frauenstimmrecht oder Automation handle, um menschliche Beziehungen im Arbeitsprozeß oder um Führungsmethoden einer Unternehmung — diese Eindringlinge, woher sie auch kommen mögen, von nah oder fern — müssen lange geduldig anstehen, bevor sie angenommen werden und Heimatrecht erhalten. Die Tatsache, daß sie einen

fremden Namen tragen wie «human relations» oder «management» ist selten eine Empfehlung; sie trägt eher zur Verlängerung ihrer Quarantäne bei. Der Schweizer ist nicht besonders empfangsbereit, weder im eigentlichen noch im übertragenen Sinn. Die ausländischen Studenten in unserem Land haben es erfahren! Doch mit der Zeit, dank auch dem Eingreifen verschiedener Pioniere, öffnen sich die best verriegelten Türen.

Wenn sich die Leiter von Unternehmungen überzeugen lassen, daß neue Ideen und Methoden gerechtfertigt sind und sowohl materielle als praktische Vorteile bringen, verliert sich nach und nach ihr Argwohn und ihre helvetische Reserve; sie werden zugänglich und lassen sich gewinnen. Jeder spricht dann plötzlich von diesen neuen Methoden wie von alten Bekannten. Die endliche Annahme, so spät sie auch kommen mag, ist schmeichelhaft. Unter der Begleitmusik von Ansprachen, Publikationen und Zeitungsartikeln pochen dann die Bekehrten der elften Stunde fast darauf, den Anstoß zu den neuen Ideen gegeben zu haben und behaupten, dieselben schon längst praktisch zu verwerten.

Dies ist vor allem der Fall sowohl für die *Kaderausbildung als auch für die Methoden zur Leitung von Unternehmungen*, die uns hier speziell interessieren. Zugegeben, nicht alles ist bei diesen Bestrebungen ganz neu. Manche Vorgesetzte haben instinktmäßig schon früher für Auffrischung gesorgt, wobei es ihnen wie Molières Jourdain erging, der Prosa sprach, ohne es zu ahnen. Wir freuen uns, hier die Gelegenheit zu ergreifen, den verstorbenen Professor *Alfred Carrard* ehrenvoll zu erwähnen, der in der Schweiz speziell für die Kaderausbildung Pionierarbeit leistete. Aber wir stehen in unserem Lande, in der Gesamtheit der Privatunternehmungen und der öffentlichen Verwaltungsbetriebe, doch erst am Beginn einer Evolution; viel bleibt noch zu tun übrig¹⁾). Nach der heroischen Pionierzeit, die den großen Unternehmern das Ansehen und den Nimbus früherer Kriegshelden gab, haben der finanzielle Krach von Wall Street im Jahre 1929, die wirtschaftliche Weltkrise und die Arbeitslosigkeit der dreißiger Jahre sehr ernstlich das öffentliche Vertrauen erschüttert. Besonders in Amerika glaubte man nicht mehr an die Unfehlbarkeit des bisherigen, recht unwissenschaftlichen Systems bei der Auswahl der Kader und der Verwaltung der Unternehmungen. Offenbar mußte eine Änderung erfolgen, wäre es auch nur gewesen, um das öffentliche Vertrauen wieder zu gewinnen. Aber wo anfangen und wie die Sache anpacken?

Schwierigkeiten und Prüfungen sind oft für ganze Völker wie für die einzelnen Menschen segensreicher und vor allem lehrreicher als Erfolge der Perioden der Prosperität. Die durch die Ereignisse der 30er Jahre hervorgerufene wirtschaftliche Erschütterung Amerikas hat den führen-

¹⁾ Siehe speziell *Fritz Streiff: Die Industrie vergißt den Menschen nicht.* «Schweizer Spiegel», April 1957.

den Männern neue Wege gezeigt, die nicht nur zur Befestigung der Zukunftsaussichten der Privatinitiative führten, sondern auch deren wirtschaftliche Berechtigung und Notwendigkeit dem Volk gegenüber bewiesen, das damals so hart von Krise und Arbeitslosigkeit betroffen war. Damals entstanden die in Verbindung mit den großen Syndikaten zu Faden geschlagene gegenseitige Annäherung, aufmerksam vom Auge des Staates beobachtet, ferner die Studien und die Sammlung von Erfahrungen über Kaderausbildung und industrielle Verwaltung.

Von selbst ist das alles natürlich nicht gekommen. Dort, wie später in der Schweiz, mußten viele Vorurteile und Widerstände besiegt werden. Ebenso sehr um die bewährten Praktiker, stolz auf ihr Wissen, ihr Können und ihre Autorität zu gemeinsamer Arbeit mit spezialisierten Akademikern zu bringen, die sie bisher nur als reine Theoretiker eingeschätzt hatten, als um diese gleichen Praktiker von den Vorzügen der neuen Methode zu überzeugen, wobei noch die uneingestandene Befürchtung mitspielte, gewisse erworbene Machtstellungen bedroht zu sehen.

Nach einer reich dokumentierten und mit einer Fülle trefflicher Beobachtungen ausgestatteten Studie von *Lyndall F. Urwick*, «Management Education in American Business», scheint die einschneidende Wendung im zweiten Weltkrieg eingetreten zu sein. Auf Ersuchen der Regierung hatte die *Harvard Business School* während des Krieges dreimonatliche Kurse eingerichtet, die den Zweck verfolgten, momentan disponible Verkäufer und andere Angestellte weiter auszubilden, ihnen die Überwachung der Fertigstellung gewisser Waren anzuvertrauen oder sie auch einfach in die Lücken fehlender höherer Angestellter zu stellen. Die Organisatoren dachten, die Kurse würden nicht mehr stattfinden, nachdem der Krieg zu Ende und ihr Ziel erreicht sei. Aber die Nachfrage nach dieser Schulung, die sich «advanced management» nannte, war so dringend, daß man sich zur Weiterführung entschloß. Heute gehören diese Kurse zur feststehenden Bildung der wirtschaftlichen Kader. Eine Anzahl anderer amerikanischer Universitäten haben analoge Kurse eingerichtet oder eigene Wege in dieser Hinsicht beschritten.

Die wachsende Vielseitigkeit und die enorme Ausdehnung ihrer Geschäfte haben einige große amerikanische Unternehmungen dazu geführt, auch ihrerseits Institute für industrielle und wirtschaftliche Weiterbildung zu gründen, ganz neuzeitlich und ihren speziellen Bedürfnissen entsprechend. Zu diesem Zweck konnten sie entweder aus dem eigenen Bestand ihrer erfahrungsreichen Kader schöpfen, oder sie beriefen spezialisierte Akademiker zur Mitarbeit. Es galt, Angestellte zu fördern und Kader zu bilden, fähig, der immer komplizierteren und schwer überschaubaren Lage zu genügen. Man erkennt, daß man heute vor einer neuen Bewegung steht, «der wissenschaftlichen Führung» (scientific management). Sie ist durch den Druck der Umstände entstanden und vertieft und erweitert sich beständig. Diese Bewegung beruht auf der Annahme,

daß die Führung eines Unternehmens eine Technik sei, ein wissenschaftliches Kunstwerk, dessen Elemente nicht nur analysiert, sondern auch erlernt und erworben werden können, dank der engen Zusammenarbeit der Praktiker und der in dem betreffenden Bereich spezialisierten Wissenschaftler. Diese Technik der Führung, gut verstanden und assimiliert, gestattet Vereinfachung, zeitliche Abkürzung, Übersicht der Unternehmungen und Vermeidung gewisser Irrtümer. Auf seine Elemente zurückgeführt scheint das «management» in der schwierigen, aber unerlässlichen Kunst zu bestehen, die Arbeit zu organisieren, die Aufgaben richtig zu verteilen, die Betätigungen der verschiedenen Abteilungen zu koordinieren und zu kontrollieren; für Kader und Personal wegleitend und so anfeuernd zu sein, daß sie zur wirklichen Mitarbeit im Interesse des Unternehmers bereit sind.

Um gerecht zu sein und die Maßstäbe zu wahren, muß beigelegt werden, daß ein guter Teil der Ideen, die uns unter dem Namen oder Stempel der USA aus der neuen Welt zukommen, tatsächlich im alten Europa entstanden ist. Wir gedenken hier vor allem des Einflusses, den Männer wie der bereits genannte Engländer Lyndall F. Urwick ausübten. Von der «American Management Association» in die USA gerufen, um die Resultate der neuen Methoden der industriellen Verwaltung zu untersuchen und nötige Verbesserungen anzuregen, ist er bald der Großmeister des «Scientific Management» geworden. Wir erinnern auch an den Franzosen *Henry Fayolle* und besonders an den Schweizer *F. J. Roethlisberger*. Dieser Emmentaler genoß seine Ausbildung bei Professor Elton Mayo, dem Nachkommen französischer Emigranten. Er wurde sein Nachfolger und gilt heute an der Harvard-Universität als höchste Autorität für das Problem der menschlichen Beziehungen (Human Relations) in der Industrie.

Im Blickfeld unserer bisherigen Ausführungen möchten wir drei Schulungszentren unseres Landes kurz skizzieren. Ihre unterschiedlichen Arbeitsmethoden liefern auf verschiedene Art den delikaten und oft fesselnden Führungsproblemen der Großunternehmen ihren besonderen Beitrag. Wir halten uns an die chronologische Entstehungsfolge dieser Gründungen.

Centre d'Etudes Industrielles in Genf

Schön gelegen, in einer geräumigen und gastlichen Villa in Carouge, mit weitem, über die Bäume der Besitzung schweifendem Ausblick auf das Stadtbild Genfs und den Jura, stellt sich dieses Studienzentrum von vornherein als einzigartig in Europa dar. Durch die Zusammenstellung des Lehrkörpers, die Auslese der Studenten, die Gestaltung des Studienprogramms und die Vielfalt der Arbeitsmethoden wird das «Centre»,

wie man es familiär nennt, voll und ganz seiner englischen Bezeichnung «International Management Institute» gerecht. Der Empfang durch den Direktor, Herrn *Paul M. Haenni*, einem aus dem Wallis stammenden Ingenieur, verstärkt und vervollständigt noch diesen Eindruck. Die verständnisvolle Güte, die hervorragende Intelligenz und die Einfachheit unseres Landsmannes, der auf eine glänzende Laufbahn als Forschungsdirektor bei der Aluminium Limited in England, Kanada und der Schweiz zurückblickt, sind im Hause tonangebend.

Als ich der Abschiedsunterrichtsstunde von Professor *Roepke* bewohnte, mit etwa 30 Studenten 13 verschiedener Nationalitäten, kam mir eine Bemerkung des Schriftstellers *R. de Traz* in den Sinn: «Ich habe junge Leute getroffen, die sich sehr von mir unterschieden, als ich selbst noch jung war und deren kosmopolitische Einstellung nichts Überlegtes, Gewolltes hatte. Ich fand bei ihnen eine großzügige Form der Kameradschaft; was wir mühevoll suchen, unsere Anstrengung zum gegenseitigen Verständnis, oder wenigstens zum friedlichen Nebeneinandersein, das bringt diese junge Generation mühelos zur glückbringenden Erfüllung.» Dies ist wohl das Besondere, das Salz des Zusammenlebens im Centre.

Wie sieht nun das Ziel aus, das sich das 1947 durch die Aluminium Limited gegründete Studienzentrum setzt? Es will die Schüler fähig machen, wichtige verantwortliche Stellungen in den verschiedensten Industrieunternehmungen auf internationaler Grundlage zu übernehmen. Diplomatie und Technik spielen keine Rolle, dagegen eine allgemeine Ausbildung im Gebiete der Industrie, um bei den zukünftigen Kadern ein gründliches Verständnis für die Probleme zu wecken, die ihrer warten, sowie ein starkes Verantwortungsgefühl in sozialer, wirtschaftlicher und politischer Hinsicht. Wie Herr *Haenni* es seinen Studenten sagte: «Was Sie auch bisher gelernt und getan haben, wenn Sie Führende werden wollen, so müssen Sie sich ganz neu einstellen.» Anders gesagt, das Centre will nicht Spezialisten ausbilden, sondern, um ein neuzeitliches Modewort zu brauchen, Generalisten.

Welches Bild bietet nun diese Gruppe von jährlich etwa 30 Studenten, die 25 bis 35 Jahre alt sind? Englisch ist die offizielle Sprache des Centres, aber natürlich ist das Französische erwünscht, wäre es auch nur, um sich bei den Besuchen in den Fabriken und den kurzen Praktika verständlich zu machen. Während sämtliche Studierenden ein Universitätsdiplom oder einen analogen Ausweis besitzen, haben die meisten unter ihnen auch eine gewisse Erfahrung im industriellen Leben. Davon können ihre jungen Kameraden profitieren, die frisch von der Universität kommen, wo sie juristische, wirtschaftliche oder sonstige wissenschaftliche Studien absolviert haben. Wenn jetzt auch noch Angelsachsen im Centre die Mehrzahl bilden, so nimmt doch die Zahl der Kontinental-Europäer und Asiaten zu. Auch werden jährlich 1 bis 2 Schweizer verzeichnet. Diese Mischung gibt dem Centre seine besondere Prägung.

Die Studierenden werden meist durch die Firma, die sie anstellt, dem Centre zugewiesen.

Die Zusammensetzung der Direktion und der Professoren, sowohl der dauernd als der vorübergehend angestellten, verkörpert eine erstaunliche Vielfalt industrieller und wissenschaftlicher Erfahrung. Die Professoren kommen aus der Schweiz, aus Frankreich, Deutschland und Amerika; einige von der Universität Genf, von Grenoble, Dijon oder von den großen internationalen Institutionen wie UNO oder BIT. Es sei erwähnt, daß das Centre seit seiner Gründung in enger Beziehung zur Genfer Universität steht, deren internationaler Charakter bekannt ist.

Die Unterrichtskurse, die nur einen Teil des eigentlichen Lehrgangs bilden, sind: Industrielle Verwaltung, finanzielle und geschäftliche Leitung der Unternehmungen; Organisation der Produktion; Anordnung der Dienste des Personals in den Unternehmungen; internationale Probleme, sowohl wissenschaftliche als politische; industrielle Geographie; die Verantwortungen der Unternehmungsleiter; besonders auch Technologie.

Das Centre hat einerseits vor allem großen Wert auf die ständige, tatkräftige Mitarbeit der Schüler gelegt, die ganz persönlich an ihrem Entwicklungsprozeß mitarbeiten, anderseits aber auch auf die Wichtigkeit der psychologischen und intellektuellen Schockwirkung durch Begegnung und Berührung mit starken Persönlichkeiten. Daher die außerordentliche Vielfalt der Unterrichtsmethoden. Wir erwähnen die «Fall»-Methode, d. h. das Studium der spezifischen Probleme zahlreicher Unternehmungen; die Vorträge und Übungskurse, Diskussionen und Verhandlungen, sowohl unter den Studenten als mit den Professoren oder Gästen von auswärts; ferner die Besuche und Praktika in industriellen Unternehmungen verschiedener europäischer Länder. Jedes Jahr kommen Vortragende von internationalem Ruf aus der Schweiz und dem Ausland und lassen die Studenten teilhaben an ihren wissenschaftlichen Erfahrungen und den Früchten ihrer Forschungen. Ein ganzes Panorama wissenschaftlicher, sozialer und politischer Betätigungen wird vor den Studenten aufgerollt; von den Arbeitsbeziehungen in Amerika zu den Neuordnungen in den britischen Kolonien oder zur politischen Lage in Österreich, mit seinen modernen wirtschaftlichen und sozialen Tendenzen. Selbstverständlich bleiben die Studenten nicht passive Zuhörer. Kurse und Vorträge bieten Stoff für Diskussionen, welche entweder von Studenten oder von zu diesem Zweck speziell eingeladenen Persönlichkeiten präsidiert werden.

Ein anderer charakteristischer Zug der Centre-Tätigkeit sind die Besuche und Praktika, welche die Schüler in Gruppen oder allein, mit oder ohne Professor in den wichtigsten Industriezentren Europas vornehmen. Diese Besuche werden durch Vorträge und Studien sowie durch Kontaktnahme mit den Leitern der zu besuchenden Unternehmungen sorgfältig

vorbereitet. Der Reihe nach organisieren und leiten die Studenten diese Reisen bis ins kleinste Detail. Den Schluß bilden die kurzen, aber eindrücklichen und lehrreichen Referate, die noch gründlich diskutiert und dann in den Arbeitsgruppen sorgfältig redigiert werden. Die eigentliche Kursperiode dauert neun Monate und wird durch einige gemeinsame Besichtigungen unterbrochen, welche je 8—10 Tage in Anspruch nehmen. Die drei Sommermonate sind einer Serie von Praktika gewidmet, welche bei der Rückkehr durch sorgfältige und viel diskutierte Rapporte festgehalten werden.

Nach dieser kurzen Darstellung über Tätigkeit und Richtlinien des Centre möchte ich noch dessen letzte Schöpfung erwähnen: höhere Kadarkurse für Männer von 30—45 Jahren, die bereits wichtigere Posten bekleiden. Das «Mid-management»-Programm wurde erstmals im Sommer 1956 organisiert; es beruht vor allem auf Erfahrungsaustausch und den dadurch erworbenen Verbesserungsidenen.

Schweizerische Kurse für Unternehmungsführung in Zürich und anderen Orten (SK)

Der Übergang vom Centre zu den SK bedeutet eine Änderung des Blickfelds und des psychologischen Klimas. Doch finden wir in Zürich wie in Genf bei allen Teilnehmern den gleichen Arbeitseifer und die gleiche Überzeugung, eine neue große Erfahrung zu fördern.

Wenn auch alle Wege nach Rom führen, so sind sie doch recht verschiedenartig, wie die kontrastreichen Wege, die von den «Management»-Studenten begangen werden. Ein einfacher Vergleich zwischen dem Centre und dem SK läßt fundamentale Unterschiede erkennen, die allerdings interessante Ähnlichkeiten nicht ausschließen. Während das Centre für alles einen gemeinsamen Nenner: die Welt der Industrie hat und am liebsten verkünden würde: «Alles, was international ist, gehört zu uns», sind die Befürworter der Zürcher Kurse vom Gedanken ausgegangen, daß ein kleines Land wie das unsrige alle lebendigen Kräfte sammeln sollte, ohne Abstufung der verschiedenen wirtschaftlichen und administrativen Sektoren. Es sollte sich bemühen, ein Gegengewicht zur heute in den unteren und mittleren Stufen unumgänglichen Spezialisation zu schaffen. Das ergibt eine etwas seltsame, fast heterogene, auf alle Fälle sehr föderalistische Zusammenstellung in einem durch wissenschaftliche Spezialisten entworfenen Rahmen. In der eigenartig reichgegliederten Struktur dieser Kurse haben die Verantwortlichen und die Teilnehmer eine schweizerische Lösung gefunden.

Es sei erwähnt, daß der etwas schwerfällige Name dieser Institution nicht ganz zutreffend ist. In diesen schweizerischen Kursen für Unternehmungsführung sollen die eigentlichen Kurse wie im Centre nur eine

zweitrangige Rolle spielen. Die offizielle Sprache ist deutsch. Auf Wunsch der Teilnehmer kann in den Diskussionen ausnahmsweise Schweizerdeutsch gestattet werden. Hinsichtlich der französischen Sprache besagt das Programm, es sei nicht möglich, Kurse mit Diskussionen in zwei Sprachen zu organisieren. Das ist schade für die welschen Schweizer, die leider nicht alle die Sprache Gottfried Kellers beherrschen.

Die SK begannen 1954, dank der Initiative einiger Industrieller, einiger Unternehmungsleiter und in der wissenschaftlichen Organisation spezialisierter Akademiker. Vorbereitung und Programm der Kurse ist durch einen dreifachen Universitätsverband gesichert. Dazu gehören das *Betriebswissenschaftliche Institut der ETH*, das *Institut für Betriebswissenschaft der Handelshochschule St. Gallen* und die *Schweizerische Stiftung für angewandte Psychologie in Zürich*. Diese Studien- und Arbeitsgemeinschaft steht unter dem Patronat des Nationalen Komitees für Betriebswissenschaft.

Ähnlich den Orten der alten Eidgenossenschaft, besitzen die SK noch keinen permanenten Zentralsitz. Sie begnügen sich mit einem Sekretariat im Betriebswissenschaftlichen Institut der ETH. Wie die alte eidgenössische Tagsatzung halten die SK ihre Sitzungsperiode in irgend einer Ortschaft ab, mit Vorliebe am Ufer eines Sees. Die Stille der Natur und die Bequemlichkeit des Hotels fördern die Freundschafts- und Kameradschaftsgefühle unter diesen Vertretern aller Landesteile, wie etwa in unseren militärischen Zentralschulen.

In dieser anpassungsfähigen und doch gradlinigen Art verfolgen die Organisatoren ihre Ziele, die man etwa so umschreiben kann: Den höheren Kadern aller Zweige unserer Wirtschaft, den privaten und öffentlichen Unternehmungen, auch den offiziellen Verwaltungen helfen, die persönlichen Fähigkeiten zu fördern, die nötig sind, um Führeraufgaben zu bewältigen, indem man den Teilnehmern durch Spezialisten des «Scientific management» die neuen Erfahrungstatsachen erklärt und bei ihnen die nötigen Gaben entwickelt, um eine Unternehmung in ihrer Ganzheit zu überblicken, so daß man alle Faktoren beherrscht und besonders auch die Arbeit der Mitarbeiter koordinieren kann; den Nachwuchs für die spätere Führung vorbereiten.

Trotz dem etwas akademischen Ton findet man in diesem Programm alle Forderungen der speziellen Bedürfnisse zusammengestellt, die den Unternehmungskadern aller Wirtschaftszweige und den städtischen Verwaltungen in der Schweiz begegnen können.

Noch ein paar Worte über die *Zusammensetzung der Teilnehmer* der stets erfolgreicher SK. Letztes Jahr betrug die Teilnehmerzahl 30—40, darunter einige Ausländer. Während das Centre in Genf das Alter auf 25—35 festsetzt und ein Universitätsdiplom oder einen ähnlichen Titel verlangt, begnügt sich Zürich, ein niedrigstes Alter (30 Jahre) festzusetzen, ohne Grenze nach oben. Das Durchschnittsalter des vergangenen

Jahres war 43. Zürich verlangt weder Diplom noch einen sonstigen Ausweis. Diese Freiheit ist bemerkenswert im Lande der Doktorentitel. Es ist auch recht interessant, daß viele Teilnehmer Offiziere sind. Dadurch entsteht ein wertvoller Erfahrungs-Austausch zwischen Militär und Zivilpersonen, besonders über Kaderausbildung und den Umgang mit Menschen.

Hinsichtlich der *Berufe* der Teilnehmer herrscht die bunteste Verschiedenheit. Ebensoehr in bezug auf den Grad der Wichtigkeit der in Betracht kommenden Unternehmungen — ob weltumspannend oder nur regional wichtig — als auch auf die Stellung der Teilnehmer — vom jungen Subdirektor bis zum Generaldirektor und Präsident. Neuerdings trifft man bei den SK auch Vertreter der Syndikate und der großen Stadtgemeinde-Verwaltungen. Man kann sich angesichts dieses demokratischen Durcheinanders, welches unsere Nationalwirtschaft wieder spiegelt, fragen, ob die Unterschiede der Bildung, der Erfahrung, des geistigen Horizonts der Teilnehmer nicht Schwierigkeiten bieten, wenn es sich nicht mehr nur um das Exponieren, sondern um das Diskutieren handelt und darum, die Direktiven zur Unternehmungsführung festzusetzen. Anderseits erweckt die Gegenüberstellung der von den großen, den mittleren und den kleineren Unternehmungen gebuchten Resultate einen erfreulichen Wetteifer. Während die großen Geschäftsunternehmen über beträchtliche Mittel verfügen und oft als Probierstein nützlicher Erfahrungen dienen, sind die mittleren und kleineren Unternehmungen weniger durch Organisation behindert und dadurch freier in ihren Forschungen und in der Anwendung neu erlangter Resultate.

Wir wollen hier nicht die Einzelheiten der Organisation aufzählen und nur auf einige charakteristische Züge hinweisen. Der Unterricht der SK wickelt sich im Rahmen einer zugleich wissenschaftlichen und praktischen Trilogie ab. Im *Vorkurs* (dieses Jahr vom 27.—29. III. und 8.—10. IV. in einem Zürcher Hotel) legen eine Anzahl Unternehmungsleiter und spezialisierte Akademiker ihre zehn *Hauptthemen* dar: die Unternehmung im Staat; Volk und Wirtschaft; Fabrikation; Absatz, Reklame und Öffentlichkeit; finanzielle Verwaltung des Unternehmens; Technik der Verwaltung und Büroarbeit; Verwendung der Statistiken; Organisation, Personalfragen; Aufgaben und Methoden der Direktion; die Kunst zu dirigieren.

Nach sorgfältigem und kritischem Anhören dieses Dekalog's treten die Teilnehmer selbst in die Schranken, genau wie ihre Kameraden des Centres. In vier Gruppen von je zehn Schülern aufgeteilt, bestimmen sie für jedes der Hauptthemen einen dem Fach fremden Präsidenten, der sich dann einen in der Sache kompetenten Sekretär auswählt. Sodann setzt die Gruppe die Punkte fest, deren Studium und Diskussion alle Teilnehmer interessieren können und die noch durch eine letzte Diskussion aller Teilnehmer gesiebt werden. Dieser Austausch von Ansichten

unter den Teilnehmern ist eine ausgezeichnete Schulung für Geist und Charakter. Mit diesen Ergebnissen reich befrachtet kehren die Teilnehmer nach Hause zurück.

Im *Hauptkurs* (dieses Jahr 3.—8. und 11.—21. Juni in Brunnen) wird ein doppelter Zweck verfolgt: Vertiefung des im Vorkurs erlernten durch freien, vertrauensvollen Austausch der Erfahrungen und Nutzbarmachung für die eigene Unternehmung, indem jeder ein spezielles Exposé verfaßte und der Direktion der SK einreichte. Die Diskussionen und Arbeiten sind durch Gastreferate aus der Geschäftswelt bereichert sowie durch Sport und freundschaftlichen Verkehr in der Freizeit verschönt.

Der *Nachkurs* endlich (dieses Jahr 3 Tage im Hotel Brestenberg am Hallwylersee) vereinigt noch einmal die Teilnehmer zu einem letzten Austausch von Ansichten und Erfahrungen, deren Folgen sich in den Unternehmungen und Verwaltungen zeigen werden, wo sie nach und nach wie ein Sauerteig im Wirtschaftsleben unseres Landes wirken.

Um den Anlässen der SK auch eine willkommene künstlerische und kulturelle Note zu geben, werden gelegentlich Konzerte veranstaltet.

Die «IMEDE» in Lausanne

Im Frühjahr 1957 entstand in Ouchy-Lausanne als drittes schweizerisches Fortbildungszentrum die IMEDE, Institut für das Studium der Unternehmensführung. Dieser neue Ankömmling hat seine Taufpaten geschickt ausgesucht: die Nestlé Alimentana S. A. in Vevey, die Universität Lausanne und die Harvard-Universität, die ihm alle sofort die reichen Hilfsmittel ihrer wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Erfahrungen zur Verfügung stellten, um damit in unserem Land dem Kampf für die Unternehmungsführung zu dienen.

Es ist ein besonderes Glück für die Nestlé, die in Verbindung mit der Universität Lausanne und unter deren Patronat das neue Institut gründete, daß es ihr gelang, die Mitarbeit von sieben amerikanischen, außergewöhnlich tüchtigen Professoren (drei davon von der Harvard-Universität) — speziell für die «Business Administration» — zu gewinnen. Jeder dieser Professoren wird übrigens noch von Spezialisten der sogenannten «Fall»-Methode sekundiert. Diese Methode entspricht der klinischen Arbeit des Medizinstudenten, der nach Untersuchung des Kranken am konkreten Fall ein exaktes Urteil, die Diagnose, zu stellen hat. Dies genügt, um dem neuen Institut einen guten Rang im Bereich der Studien für Unternehmungsführung zu sichern.

Da die IMEDE ungefähr die gleichen Ziele verfolgt und den gleichen Bedürfnissen entgegenkommt wie das Centre und die SK, brauchen wir nicht auf diese zwei Punkte zurückzukommen; aber wir möchten aus dem Programm die Richtlinie herausgreifen, die der Direktor des Centres

so formuliert: «Männer wählen, deren moralische Eigenschaften und berufliche Ausbildung ihnen später erlaubt, wichtige Funktionen in der Welt der Unternehmungen auszuüben; ihre Gaben durch bewährte Methoden entwickeln; sie mit den verschiedenen Arten der Unternehmungsführung sowie mit der Lösung der Probleme, die sich dabei zeigen, bekannt machen; dies ist das heutige Gebot der modernen Unternehmung, deren physische und moralische Bestandteile sowie deren Umwelt sich in beständiger Evolution befinden.»

Das *Unterrichtsprogramm* entspricht den «Harvard Middle and Advanced Management Programms» und umschließt folgende Fächer, welche die Basis der Unternehmungsverwaltung bilden: Politik und allgemeine Verwaltung der Unternehmung, Kontrolle, Finanzen, Verkauf und Verteilung, Verkaufsorganisation, internationaler Handel, menschliche Beziehungen, Arbeitsprobleme.

Wenn sich die IMEDE der vom Centre verfolgten Linie mehr nähert als derjenigen der SK, so weicht sie doch in manchen Punkten von ihr ab: Amerikanische Professoren bilden den Lehrkörper; es wird fast ausschließlich die «Methode der Fälle» benutzt, wobei die Fälle selbstverständlich alle aus dem praktischen Geschäftsleben stammen. Diese Fälle beruhen vorläufig auf amerikanischen Unterlagen, die von der Harvard-Universität entgegenkommenderweise zur Verfügung gestellt worden sind, bis wir einmal die in Verarbeitung befindlichen europäischen und schweizerischen Erfahrungen als Dokumentation verwerten können. Es sind keine Besuche in Fabriken oder Praktika in den Industriezentren Westeuropas vorgesehen, wohl weil die Kandidaten älter und schon geschäftstüchtiger sind als die des Centres. Die Institutsräume in einem schönen, in großem Park von Bellevue gelegenen Hause sind sehr verlockend. Der Unterricht der IMEDE beschränkt sich nicht auf den Industriesektor, sondern umfaßt alle wirtschaftlichen Betätigungen, ähnlich den SK.

Die *Aufnahmebedingungen der Kandidaten* (40—60) sind denen des Centres ähnlich: in der Regel Hochschuldiplom, «doch können auch durch ihre Fähigkeiten und Geschäftserfahrung besonders qualifizierte Kandidaten zugelassen werden» (Programm 57/58). Alter: wenigstens 28, höchstens 38; gründliche Kenntnis der englischen Sprache; gute allgemeine Bildung und gute Geschäftskenntnisse; die Kandidaten müssen auf leitenden Posten stehen und in ziemlich naher Zukunft einer Beförderung entgegensehen. Die Studenten der IMEDE werden sich hauptsächlich aus internationalen und schweizerischen Unternehmungen rekrutieren, da die Nestlé für sich nur einen Drittelf der verfügbaren Plätze reserviert hat.

Einige Besonderheiten des Programms verdienen vermerkt zu werden: es ist den Teilnehmern nicht gestattet, sich noch irgendwie ihren bisherigen Verpflichtungen zu widmen. Um jedem den möglichst engen

Kontakt mit den anderen Studenten sowohl als auch mit dem Lehrerstab zu verschaffen, ist vorgesehen, daß während der zwei oder drei ersten Monate die Studenten gemeinschaftlich wohnen sollen. Sie werden in einem erstklassigen Hotel einquartiert, aber nachher können sie in Lausanne oder in dessen Umgebung wohnen, mit oder ohne ihre Familie. Der Kurs dauert von Mitte September 1957 bis Mitte Mai 1958. Zum Schluß sei noch auf die Klarheit und Eleganz hingewiesen, mit der das Programm der IMEDE formuliert ist.

Schlußwort

Die Welt ist groß, ihre Bedürfnisse gewaltig und dementsprechend sind die Möglichkeiten und Methoden der Anwendung des «Management» vielgestaltig. Darum kann man sich nur beglückwünschen, daß die Schweiz die erwähnten Institutionen beherbergt. Mit etwas Einsicht, gutem Willen und Mut könnte man die leitenden Grundsätze dieser Unternehmungsführung auch auf andere Gebiete ausdehnen, wie z. B. auf die staatliche Führung und Verwaltung. Unser Land ist klein, aber gerade deshalb sollte man doch nicht stets an Ort treten wollen. Wir erinnern an die angeblich unlösbare Frage der eidgenössischen Finanzreform oder des Autostraßenbaus. Weder mit Experten noch mit Spezialisten wird man da vorwärts kommen — es sind ihrer zu viele in Bern —, sondern mit Generalisten. Aber es handelt sich noch darum, diese auszusuchen und heranzubilden.

Könnten sich nicht doch einmal einige Männer, die wir unsere Vorgesetzten und Führer zu nennen pflegen, ohne Rücksicht auf Stellung und Alter, wie andere Unternehmungsleiter in einen der Schweizerkurse oder in den «Middle and Advanced Management Programm» einreihen lassen? Dann würden sie vielleicht einsehen, wie groß der Vorteil wäre — um hier einen Ausdruck des Centres zu gebrauchen —, «wenn man alle Elemente einer Frage, die einer Entscheidung bedarf, vernünftig und klar analysiert und dann die gewonnene Entscheidung wirkungsvoll und energisch durchführt».