

Bezugspreise: Liechtenstein und Schweiz: jährl. Fr. 12.50, halbj. 6.25, viertelj. 3.15; Ausland: jährl. Fr. 17.—, halbj. 8.50, viertelj. 4.25; **Uebersee:** jährlich Fr. 21.—, halbj. Fr. 10.50, viertelj. Fr. 5.25. **Bestellungen** durch die Postämter, die Verwaltung des «Vaterland» in Vaduz, Tel. (07) 2 19 88, für die Schweiz auch J. Kuhn's Erben, Buchs (SG), Tel. (085) 6 14 74

Anzeigenpreise: Die einspaltige Millimeterzeile **Anzeigen Reklame**
 Inland 7 Rp. 20 Rp.
 Angrenzendes Rheintal (Sargans—Sennwald) 9 Rp. 21 Rp.
 Uebrige Schweiz und Ausland 10 Rp. 23 Rp.

Erscheint Mittwoch und Samstag



LIECHTENSTEINER VATERLAND

ORGAN FÜR AMTLICHE KUNDMACHUNGEN

Geschäftstellen: Schriftleitung in Vaduz, Verwaltung in Vaduz (Liechtenstein). Postcheckkonto: «Liechtensteiner Vaterland», Vaduz, St. Gallen IX 5473. **Druckerei:** J. Kuhn's Erben, Buchs, Fernsprecher Buchs (085) 6 14 74. Alleinige Inseratenannahme für Schweiz und Ausland: «Publicitas» AG., St. Gallen, und andere Filialen.

Die menschlichen Beziehungen im Betrieb

VORTRAG, gehalten von Bundesbahnberrat Albert Hinkelbein am 22. Oktober 1954 vor der Liechtensteinischen Industriekammer im Waldhotel zu Vaduz

Diese Zeilen handeln von einer merkwürdigen Gedankenlosigkeit der Menschen.

Wenn man zum Beispiel ein Werkzeug für einen bestimmten Zweck braucht, so geht man zum Werkzeugmacher, weil man nur bei einem solchen sicher ist, daß er den richtigen Stahl nimmt und ihn richtig behandelt. Damit er das kann, mußte er eine mehrjährige Lehre durchmachen und sich Spezialkenntnisse aneignen. Er muß die Eigenschaften und die Struktur des Stahles kennen; er muß vor allem wissen, wie man die verschiedenen Stahlsorten behandelt und welche Empfindlichkeiten sie haben, damit es beim Härten keine Risse und keinen Verzug gibt. Wenn es also um die richtige Behandlung von Stahl geht, trauen wir niemandem zu, daß er das von selber kann, sondern schulen ihn vorher gründlich für seine Aufgabe. Was tun wir aber mit Vorgesetzten, die mit Menschen umzugehen haben?

Da tun wir nichts und sagen: Wer ein guter Handwerker ist, ist deshalb auch ein guter Meister; wenn einer gut schlossert, dann versteht er auch mit Menschen umzugehen und sie gut zu führen und anzuleiten. Das ist, wie wenn man bei der Erteilung eines Führerscheins fürs Auto sagen würde: Der Mann ist ein tüchtiger Arzt, also kann und darf er auch ohne Kenntnis der Verkehrsregeln und des Fahrzeuges autofahren.

So gedankenlos sind wir, wenn es nicht um Stahl oder ums Auto, sondern um das Wertvollste, den Menschen, geht.

Unser Gedankengang mündet also in die Forderung, daß jeder, der im Betriebsleben und auch anderswo die Aufgabe hat, mit Menschen umzugehen, Menschen anzuleiten oder gar zu führen, für diese Aufgabe geschult werden sollte. Der Mensch ist viel komplizierter als das Auto und seine Struktur viel undurchsichtiger als die des Stahles.

Schult man einen Vorgesetzten nicht, so widerfährt ihm das gleiche wie dem Werkzeugmacher, der den Stahl nicht kennt, den er härten soll: er nimmt den falschen Stahl (Menschen) und behandelt ihn falsch, und es gibt Risse, Brüche, Verzug und verdorbene Werkzeuge (Menschen), die nichts Rechtes leisten.

Wenn ein Vorgesetzter nicht gerade ein Naturtalent zum Menschenführer hat, muß er einfach Fehler machen, und das Dunkel der Zusammenhänge verhindert meist, daß er aus ihnen lernt.

Er glaubt zum Beispiel, daß die Anerkennung einer guten Leistung unwichtig sei oder gar demoralisierend wirke und übersieht dabei, daß das Versagen der Anerkennung oder gar dauernder Tadel den wertvollsten Antrieb, die Arbeitsfreude, zerstört.

Er hält die Begründung seiner Anordnungen für unter seiner Würde oder — weniger schlimm, aber in der Wirkung gleich — vergißt sie und bedenkt dabei nicht, daß verstehende und mitdenkende Mitarbeiter besser sind als Roboter.

Er meint, das Eingeständnis einer Unkenntnis oder eines Irrtums schade seinem Ansehen, und glaubt, daß der andere, der es ja merken muß, nichts davon merke.

Er glaubt, Freundlichkeit und Rücksichtnahme schaden der Autorität, als ob diese darin bestünde, daß die Mitarbeiter einen möglichst weiten Bogen um ihren Vorgesetzten machen. Dafür verzichtet er auf die Werte einer bereitwilligen und engen Zusammenarbeit.

Solche und viele ähnliche Fehler kann der Einzelne aus seinen eigenen Erfahrungen kaum erkennen. Darum kann nur eine besondere Aufklärung und Schulung der Vorgesetzten Besserung bringen.

Ein kurzer Blick auf die Gegenstände, die eine solche Schulung zu umfassen hat, läßt den Umfang und die Wichtigkeit der ganzen Frage sehr deutlich erkennen.

1. Da sind vor allem die Regeln einer guten Menschenführung, sozusagen das ABC der Betriebspsychologie (Bedeutung von Gerechtigkeit, Unvoreingenommenheit, Vertrauen, Aufgeschlos-

senheit, Förderung richtiger Anerkennung, menschlichem Verständnis usw.).

2. Grundlagen der Psychologie. Ein auf das Wichtigste beschränkter Ueberblick über den psychischen Aufbau und die psychischen Vorgänge muß wenigstens eine grobe Kenntnis von der seelischen Struktur des Menschen vermitteln und das Verständnis für die praktischen Regeln der Menschen vertiefen, um sie vor schematischer Anwendung zu bewahren. Besonders wichtig sind dabei die psychischen Funktionen (wodurch erst die Vielschichtigkeit des Menschen klar wird), die wechselseitigen Beziehungen der psychischen Funktionen untereinander und mit den leiblichen Funktionen (wodurch das Verständnis für die ganzheitliche Natur des Menschen gefördert wird), die Gesetze der psychischen Reizwirkung, also die Bedeutung der Häufigkeit, der Relativität und der Einstellung (weil sie lehren, welche Voraussetzungen eine Beeinflussung des Menschen erfüllen muß, um voll wirksam zu sein) und die Lehre von den Trieben und Strebungen (weil sie die seelischen Kräfte und Bedürfnisse und ihre Bedeutung erkennen läßt).

3. Die Grundregeln der Arbeitspädagogik. Der Vorgesetzte steht ständig vor der Aufgabe, seine Mitarbeiter anzuweisen und zu unterweisen. Wenn er die Technik der Unterweisung nicht beherrscht, kann er das nur unvollkommen und seine Kenntnisse und Erfahrungen entfalten nicht oder nur zögernd ihre ganze Wirkung.

4. Eine Arbeitsanweisung für die Behandlung schwieriger Personalfälle. Eine planlose Behandlung solcher Fälle führt zu voreiligen Urteilen und Entscheidungen mit ihren schädlichen Folgen.

5. Technik der Gesprächsführung. Der Vorgesetzte kommt oft in die Lage, im Gespräch unter vier Augen heikle Fragen ansprechen und behandeln zu müssen. Wenn dies nicht in der richtigen Weise geschieht, verlaufen solche Gespräche ergebnislos.

6. Grundlagen der Menschenbeurteilung. Jeder Vorgesetzte muß auch seine Mitarbeiter beurteilen können, weil dies eine Voraussetzung für einen richtigen Einsatz und eine unschematische, individuell richtige Behandlung und Erziehung ist. Zur Schulung auf diesem Gebiet gehören unter anderem gewisse Kenntnisse über Strukturpsychologie, Konstitutionspsychologie, Typenlehren und in den modernen Beurteilungsverfahren wie Psychotechnik, Testmethodik usw. Wenn auch die praktische Anwendung dieser Verfahren Sache des Fachmannes bleiben muß, so ist doch die Kenntnis ihrer Grundzüge für jeden Vorgesetzten wichtig. Diejenigen Vorgesetzten im besonderen, welche Beurteilungen über ihre Mitarbeiter abzugeben haben, brauchen eine Anleitung für das Abfassen solcher Beurteilungen, weil diese sonst farblos bleiben.

7. Diejenigen Führungskräfte, welche Konferenzen zu leiten haben, brauchen eine Ausbildung in der Konferenztechnik. Sie müssen den Wert der Lehrkonferenz als pädagogisches Verfahren und ihre Technik kennen lernen und eine freie Konferenz so zu leiten verstehen, daß sie nicht ergebnislos zu Ende geht, sondern ein konkretes Ziel rasch, sicher und ohne Leerlauf erreicht.

8. Ueber diese individualpsychologischen Gebiete hinaus braucht der Vorgesetzte auch Kenntnisse in der Gruppenpsychologie und den Strukturgesetzen eines Betriebes. Er muß die Voraussetzungen, die fördernden und hemmenden Einflüsse für eine gute Gruppenbildung und Gruppenleistung kennen. Er muß die von den sozialen und politischen Unterschieden ausgehenden Spannungen kennen und wissen, was in diesen Spannungsfeldern Interessengemeinschaften, wie Singchor, Bastlergruppen usw., und Einrichtungen, wie Kameradschaftsveranstaltungen, das schwarze Brett, Betriebsversammlungen usw., für eine gemeinschaftsbildende Bedeutung haben. Ohne dieses Rüstzeug kann er nicht wirksam und aktiv auf einen guten Betriebsgeist hinarbeiten.

9. Endlich müssen wenigstens die höheren Führungskräfte das Wichtigste von der Massenpsy-

chologie wissen, damit sie den Regungen einer Betriebsversammlung gegenüber nicht hilflos sind. Eine Masse kann nicht auf den gleichen Wegen beeinflußt und überzeugt werden wie der Einzelne. Obschon sie stets unberechenbar bleibt, so hat sie doch auch ihre Gesetze, die man kennen muß, um nicht grobe Fehler zu begehen.

Stimmt eine solche Zusammenstellung nicht sehr nachdenklich? Sind das nicht alles Dinge, die ein Vorgesetzter oder Betriebsführer beherrschen muß, wenn er seine Sache als Vorgesetzter gut machen will?

Was auf den ersten Blick erschreckt, ist vielleicht der Umfang. Er zeigt aber, wie viel hier eigentlich zu tun wäre. Das Grundlegende läßt sich immerhin in einigen Wochenkursen vermitteln. Vielleicht wird auch die Frage auftauchen, ob das alles wirklich so notwendig sei; ist es doch in der Vergangenheit auch ohne all dem gegangen. Wer so denkt, übersieht, daß heute die Verhältnisse ganz anders sind als früher. Auch in Liechtenstein arbeitet heute die Hälfte der Erwerbstätigen in Industrie und Handwerk, die meisten davon naturgemäß in unselbständiger Stellung. Um diese Menschen geht es in erster Linie. Denn das Problem, das wir besprechen, taucht mit der Industrialisierung auf. Je weiter sie fortschreitet, um so brennender wird es. Denn die Arbeit in einem Industriebetrieb läßt wichtige seelische Bedürfnisse des Menschen unbefriedigt. Dieser an sich schon im Wesen des Industriebetriebes liegende Mangel wird noch dadurch verschärft, daß dieser Betrieb beseelt, nichtmaterielle oder irrationale Bedürfnisse und Kräfte des Menschen nicht anerkennt oder falsch einschätzt. Für den Betrieb ist der Mensch in letzter Vereinfachung «Arbeitskraft», die vom Besitzstreben angetrieben und vom Verstande geleitet ist. Für diese Auffassung bezeichnend ist ein Satz Henry Fords: «Alles, was der Arbeiter will, ist, daß man ihn anständig bezahlt und ihm sagt, was er zu tun hat.» Heute gibt es erst wenig Betriebe, die nicht glauben, genug oder mehr als genug getan zu haben, wenn sie den Arbeiter gut zahlen, am Gewinn beteiligen und für ihn freigebig die fortschrittlichsten Sozialrichtungen unterhalten. Die meisten handeln heute noch nach dem Satz von Henry Ford.

Der Mensch hat jedoch neben den materiellen Bedürfnissen noch andere und neben seinem Verstande regieren ihn noch andere Kräfte. Neben dem Besitzstreben stehen — ebenso vielgestaltig wie dieses — das Streben nach Geltung und Anerkennung und das Bedürfnis nach menschlicher Teilnahme und Wärme; neben dem Verstande stehen die irrationalen Gefühle, Strebungen, Triebe und Instinkte; neben dem individuellen Willen Einflüsse gruppen- und massenpsychologischer Art.

Es sind folgenschwere Irrtümer, zu glauben, die Berücksichtigung dieser anderen Bedürfnisse sei nicht notwendig und nicht Sache des Betriebes; diese anderen Kräfte könne man mit dem Appell an die Einsicht des Einzelnen überspielen.

Die menschliche Seele ist ein organisches System, das heißt, ihre Kräfte, Bedürfnisse und Funktionen wirken nie isoliert für sich, sondern stets gemeinsam. Sie durchsetzen sich gegenseitig und sind so miteinander verflochten, daß es unmöglich ist, einen bestimmten Teil oder Komplex davon herauszugreifen und so zu handeln, als ob es die anderen gar nicht gebe; also z. B. nur das Besitzstreben zu berücksichtigen und es gründlich zu befriedigen und dann zu erwarten, daß der Mensch auch zufrieden sein müsse; oder ihn über die Schädlichkeit des Rauchens aufzuklären und dann zu erwarten, daß er es auch aufgeben werde. Der Mensch will im ersten Falle eben nicht nur «haben», sondern zugleich auch etwas «gelten» und zugleich menschliche Zuneigung erfahren; im zweiten Fall zeigt er, daß er nicht nur Verstandeswesen, sondern zugleich auch Trieb- und Gefühlswesen ist; und ebenso ist er nicht nur Individuum, sondern zugleich auch Glied von Gruppen und Element der Masse.

Diese Vielfältigkeit und Vielschichtigkeit seines Wesens führt zu ständigen Konflikten der verschiedenen Bedürfniseinrichtungen und Kräfte in seiner Seele, und jeder, der einmal auf diese Gegebenheiten aufmerksam geworden ist, erkennt, daß im Widerstreit keineswegs immer der Besitztrieb über den Geltungstrieb und den Kon-

takttrieb, oder der Verstand über das Gefühl und die Leidenschaften, oder das individuelle Interesse über die Kräfte einer Massepsychose siegt — im Gegenteil; man wäre eher geneigt, zu sagen, daß es öfters gerade umgekehrt ist und daß vor allem die individuelle Einsicht, also die Ratio, auf die wir so viel geben, sogar eine der schwächeren Triebkräfte menschlichen Handelns ist.

Eine Rechnung, in welche diese immateriellen Bedürfnisse und diese irrationalen Kräfte nicht oder nicht richtig eingesetzt sind, geht daher nicht auf, wie auch die Lösung der sozialen Frage durch die Hebung des Lebensstandards und Aufklärung nicht aufzugehen ist. Die beste Bezahlung kann nicht verhindern, daß sich der Arbeiter als minderberechtigt, mißbraucht, mißachtet, ausgebeutet, unterdrückt empfindet, wenn er kalt, von oben herab und ohne Achtung behandelt wird.

Wir müssen also auch im Betrieb stets an den ganzen Menschen denken und uns nicht nur um die «Arbeitskraft», sondern um den ganzen Menschen kümmern. Unsere Mitarbeiter können die übrigen Teile ihres menschlichen Wesens nicht zu Hause lassen oder wie ihr Fahrrad beim Pflöcker abstellen und nur als Arbeitskraft in den Betrieb kommen. Sie bringen alles mit an den Arbeitsplatz, was sie bewegt: ihre Sorgen und Hoffnungen, ihr ganzes Bündel von Regungen und Bedürfnissen. Sie können nicht nur Arbeitskräfte gegen Bezahlung sein, sie sind eben vollständige Menschen mit allem, was dazu gehört.

Werden wichtige seelische Bedürfnisse und Kräfte vernachlässigt, so stellen sich Folgen von einer erstaunlichen Fülle ein, die man wegen ihrer Verbreitung und Alltägigkeit leider als unvermeidlich hinnimmt oder aus einer falschen Einordnung heraus mit falschen Mitteln bekämpft, oder aus Bequemlichkeit dem bösen Wesen der Menschen zuschreibt. Sie reichen von Interesselosigkeit, Unlust, mangelnder Arbeitsfreude über Unzufriedenheit, Mißtrauen, mangelnde Zusammenarbeit und die anderen Anzeichen einer gestörten Betriebsatmosphäre bis zu Empfindlichkeit und allgemeiner Gereiztheit, Verbitterung und Aufässigkeit und erstrecken sich sogar über den engeren psychischen Bereich hinaus bis ins Körperliche hinein. Ein großer Teil der Erkrankungen hat eine seelische Komponente, ist also durch Störungen im seelischen Bereich hervorgerufen oder mitverschuldet und das Betriebsleben stellt mit Aerger, Kummer, Verbitterung, Enttäuschung, Sorge und Unzufriedenheit einen erheblichen Anteil solcher Störungen. Diese verursachen vielleicht mehr Unfälle und Krankheiten als die sichtbaren äußeren Ursachen, Magenleiden, Asthma, chronisches Kopfweh, nervöse Herzbeschwerden, überhaupt nervöse Leiden sind fast immer und viele andere Krankheiten, darunter Lähmungen, Hautausschläge, oft seelisch bedingt. Es sind jedoch nur die wenigsten schwersten Fälle, bei welchen eine seelische Not im Körperlichen sichtbar wird. Weit zahlreicher und verbreiteter sind die, bei welchen eine Vernachlässigung seelischer Bedürfnisse die Arbeitsfreude verdirbt, das Interesse lähmt und zu Mißtrauen, Unzufriedenheit und den anderen schon genannten Störungen des Zusammenlebens führt, von denen kaum ein Betrieb ganz frei ist.

Wenn man die Verbreitung dieser Hemmungen und ihre üblen Folgen betrachtet, dann erkennt man, auch wenn man von ihrer Unerfreulichkeit an sich ganz absieht, daß sie einen Betrieb viel Leerlauf und Leistungsverlust kosten. Welch ärgerliche Schwierigkeiten, grundlose Widerstände und überflüssige Hemmungen entspringen aus Mißtrauen! Wieviel Zeit und Nerven kann ein einziger «Personalfall» kosten! Welche Energien werden in einer gereizten Atmosphäre nutzlos vertan! Welche Scherereien folgen aus Verbitterung und Aufässigkeit! Welche katastrophalen Störungen können aus Unzufriedenheit entstehen, welche die Herzen dem Gift der Verhetzung öffnet! Wie kräftesparend und anfeuernd ist auf der anderen Seite die Freude an der Arbeit! Wie angenehm, fruchtbar und leicht arbeitet es sich in einer Atmosphäre der gegenseitigen Hilfsbereitschaft! Hier liegen Leistungsverluste und Leistungsreserven, an denen die Rationalisierung bisher blind vorbeigegangen ist. Es geht dabei nicht nur um den Gewinn oder

50