

# Liechtensteiner Volksblatt

Bezugspreise: Inland und Schweiz jährlich Fr. 14.50, halbjährlich Fr. 7.30, vierteljährlich Fr. 3.70. Ausland halbjährlich Fr. 13.50, jährlich Fr. 27.—. Postamtlich bestellt halbjährlich Fr. 12.—, ganzjährlich Fr. 24.—. Bestellungen nehmen entgegen: Die nächstliegenden Postämter, die Verwaltung des Volksblattes in Vaduz, in der Schweiz auch die Buchdruckerei Au (Rhtl.) Telefon Nr. (071) 73160. Verwaltung und Redaktion: Vaduz, Tel. (075) 22143 / 22144. Postscheck Nr. IX/2988



Organ für amtliche Kundmachungen

Anzeigenpreise: Die 1spalt. Millimeterzeile  
Inland 7 Rp. 20 Rp.  
Angrenz. Rheintal (Sargans b. Sennwald) 9 Rp. 22 Rp.  
Uebrig Schweiz 10 Rp. 24 Rp.  
Ausland 12 Rp. 28 Rp.

Anzeigenannahme für das Inland:  
Verwaltung des Blattes in Vaduz, Telefon 22143  
Für das Rheintal, Schweiz und übrige Ausland:  
Schweizer Annoncen A.-G.  
St. Gallen, Tel. 23530; und übrige Zweiggeschäfte

## Die menschlichen Beziehungen im Betrieb

Vortrag, gehalten im Kreise der Liechtenstein. Industriekammer am 22. Okt. im Waldhotel, in Vaduz, von Bundesbahnberrater Albert Hinkelbein

(Schluß)

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- u. 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 zum Beispiel 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 Fall 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 Bedürfnisrichtungen 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 Kontakttrieb, oder der Verstand über das Gefühl und die Leidenschaften, oder das individuelle Interesse über die Kräfte einer Massenpsychose siegt — im Gegenteil; man wäre eher geneigt, zu sagen, daß es öfters gerade umge-

kehrt 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 Hebung des Lebensstandards und Aufklärung nicht aufgegangen 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 Pförtner 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 dazugehört.

Werden wichtige seelische Bedürfnisse und Kräfte vernachlässigt, so stellen sich Folgen von einer erstaunlichen Fülle ein, die man wegen ihrer Verbreitung und Alltäglichkeit 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 Geiztheit, Verbitterung und Aufsässigkeit 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 Ärger, Kummer, Verbitterung, Enttäuschung, Sorge und Unzufriedenheit einen erheblichen Anteil solcher Störungen. Diese verursachen viel-

leicht 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 verthan! Welche Schereien folgen aus Verbitterung und Aufsässigkeit! 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 Verlust von Zeit und Arbeit, sondern auch von seelischer Energie, die noch wichtiger und wertvoller ist als die physische. Die stärksten physischen Kräfte liegen lahm, wenn kein seelischer Antrieb sie bewegt, aber ein starker seelischer Antrieb kann auch mangelnde physische Kraft ersetzen. Die Schonung und Nutzbarmachung solcher Energien und die Beseitigung solcher Hemmnisse und Verlustquellen ist genau so wichtig und bringt ebensoviel Gewinn wie die äußerliche Verbesserung von Arbeitsverfahren, an die man schon so viel Mühe wendet. Und wenn schließlich in diesem gleichen Herd auch noch langwierige körperliche Krankheiten ihren Ursprung haben, so müssen wir die schädlichen Einflüsse genau so wie jede andere Krankheitsursache bekämpfen.

Diese Zusammenhänge sind — wenn sie einmal gezeigt werden — nicht schwer einzusehen und so liegt auch das pädagogische Problem bei der Schulung der Führungskräfte keineswegs in der Schwierigkeit der Materie. Wo das Problem liegt, soll ein kleiner Ausschnitt aus der Betriebspsychologie über die Frage von Anerkennung und Tadel zeigen.

Es gibt Vorgesetzte, welche die Anerkennung einer guten Leistung entweder für überflüssig oder für demoralisierend halten; überflüssig, weil es einfach Pflicht sei, sein Bestes zu geben, demoralisierend, weil die Anerkennung im Untergebenen den Eindruck erwecke, daß er sich nun nicht weiter anstrengen müsse. Jeder Mensch brauche, um sich voll einzusetzen, immer von neuem einen Antrieb. So bemühen sich diese Vorgesetzten stets zu zeigen, daß sie mit irgend etwas unzufrieden sind; Anlaß dazu ist — wenn man darauf aus ist — überall zu finden.

Diese Vorgesetzten übersehen, daß Tadel nicht der einzige Antrieb ist, den es gibt, ja, daß sie durch ihr Verhalten gerade die besten und stärksten Antriebe: Ehrgeiz und Arbeitsfreude zerstören. Praktische Versuche haben erwiesen, daß alle Menschen bald gegen häufigen Tadel abstumpfen. Ihr Streben, Tadel zu vermeiden oder Anerkennung zu erringen, erlahmt sehr bald, wenn es stets erfolglos bleibt. Der Ehrgeiz, der sie antreiben würde, bleibt unbefriedigt, sie verlieren die Freude an der Arbeit und tun unlustig nur das Unvermeidliche, um ernsteren Ungelegenheiten aus dem Wege zu gehen. Ihr Interesse verkehrt sich ins Gegenteil, sie werden unzufrieden und verbittert. Die beste Bezahlung kann das nicht verhindern. Wir wissen auch schon warum: Der Mensch strebt nicht nur nach Besitz, sondern auch nach Geltung und Anerkennung.

Der Vorgesetzte soll darum bereitwillig anerkennen und sparsam tadeln.

Und nun erlauben Sie, lieber Leser, daß ich mich an Sie persönlich wende. Sie werden nun vielleicht sagen: „Wozu der große Aufwand? Das sind doch banale Selbstverständlichkeiten! Jeder, der sich vor Augen hält, wie Anerkennung und Tadel auf ihn selbst wirken, sieht das ohne umständliche Belehrung. „Sie haben recht: die Schwierigkeit liegt — damit kommen wir auf den Anlaß dieses kleinen Intermezzos zurück — nicht darin, diese Regel gegen andere Ansichten zu begründen, sondern darin, jedem Vorgesetzten klar zu machen, daß sie sich gerade auch an ihn persönlich wenden.“

Nun werden Sie vielleicht sagen: „Das sollte

## MEINE TOCHTER

24 Roman von Mary Burchell

„Um mich brauchst du dir keine Sorgen zu machen, ich komme ganz gut durch“, erwiderte Alix und ihr Herz begann aufgeregt zu klopfen.

Einen ganzen Tag sich selbst überlassen, und ohne dass Fragen gestellt wurden! Es war ja gar nichts Böses in dem, was sie tun wollte, aber zweifellos, je weniger man mit Verena darüber sprach, desto besser.

Während des Tages telephonierte sie Barry, dass er sich für den Sonntag freihalten sollte, und dann gab es nichts weiter zu tun als zu beten, dass das Wetter schön sein möge und dass Verena keine zu genauen Fragen stellen würde.

Verena fragte überhaupt nach nichts mehr, und als die ruhige Stimme von Drayton sie am Sonntagmorgen aus dem Schlaf weckte, schien die Sonne bereits aus einem fast hyazinthenblauen Himmel.

„Es ist ein herrlicher Tag, Fräulein Alix“, sagte Drayton flüsternd.

„O, ich bin so froh! Ich gehe für den ganzen Tag aufs Land mit meinem Freund.“

„Wirklich, Fräulein Alix?“

„Ja“. Alix überlegte dann, ob sie hinzufügen sollte: „Erzählen Sie es aber nicht der Schwester.“ Aber sie erinnerte sich mit Erleichterung, dass sie bisher Drayton niemals freiwillig eine Bemerkung von sich aus über irgend einen Gegenstand hatte machen hören, der persönlicher als das Wetter gewesen wäre. Sie blieb ausdrücklich dabei, nur zu sprechen, wenn sie gefragt wurde. Es war sehr unwahrscheinlich, dass sie etwas sagen würde, und überhaupt, man wollte ja auch kein albernes Geheimnis daraus machen — nur taktvoll sein.

Alix badete sich und zog sich rasch an, wobei sie sich kaum zurückhalten konnte zu singen, aber die ungestörte Stille in Verenas Zimmerflucht war ein beständiger Mahner, dass die Ruhe ihrer Mutter nicht gestört werden durfte.

Sie zog das honigfarbene Seidenkleid an, das Verena ihr gekauft hatte, und entschied sich dafür, ohne Hut zu gehen. Statt dessen faltete sie das passende Stück Chiffon zusammen, das sie über ihr Haar binden wollte, wenn es zu windig war, und steckte es in die Tasche ihres cremefarbenen Wollmantels. Dann, den Mantel über dem Arm, stahl sie sich aus dem Zimmer mit dem köstlichen Abenteuergefühl in ihrem Herzen.

Sie hatte den Lift fast erreicht, als eine Tür

sich öffnete und Mörling herauskam, in einem sehr farbenfrohen Schlafrock.

„O guten Morgen.“ Alix fürchtete, dass sie ganz töricht schuldlos aussähe.

„Guten Morgen, Alix. Sie sind aber sehr früh unterwegs heute!“

„Ja — ich gehe tagsüber aufs Land.“

„So? — Doch wohl nicht allein?“

„O nein.“

Er nickte ihr zu.

„Ach so — amüsieren Sie sich gut.“ Und schritt plötzlich weiter.

Alix war einige Schritte gegangen, als sie plötzlich einen Entschluss fasste.

„Herr Mörling!“ Sie lief zu ihm zurück.

„Ja?“ — Er sah sie etwas erstaunt an.

„Es ist kein Geheimnis oder irgend etwas derartiges, aber — sagen Sie nichts davon, wenn es nicht sein muss, bitte.“

Zu ihrem Erstaunen nahm er sie beim Kinn und sah sie mit einer Mischung von Strenge und Belustigung an.

„Sie tun aber doch nichts Unrechtes, nicht wahr?“ sagte er in einem Ton von ungewöhnlicher Nachsicht in seiner Stimme.

„O nein! — Nur Nina . . .!“

„Ja — ich weiss!“ Es schien keiner weiteren Erklärung für ihn zu bedürfen. „Ganz recht. Machen Sie, dass Sie fortkommen. Ich bin völlig fähig, Dinge so gut zu vergessen,

wie ich sie behalten kann.“ Und sie freundlich und weich auf die Wangen klopfend, liess er sie gehen.

Alix musste lächeln, als sie im Lift hinterfuhr. Es war komisch, wie Mörling seine gutmütige, aber feste Autorität auch auf sie ausdehnte. Wenn sie wirklich etwas Böses getan hätte, so hätte sie es, meinte sie, nicht leicht gefunden, ihm in die Augen zu sehen und es zu leugnen.

Eine Tasse Kaffee, hastig in dem fast leeren Restaurant genommen, machte ihr Frühstück aus, und dann ging sie in das Hotel-Vestibül, gerade als Barry — auch hutlos und in seinem blassgrauen Anzug durch die Drehtüre hereinkam.

„Meine Liebe, Sie sind ein Vorbild von Pünktlichkeit“, sagte er, ihr den Mantel abnehmend. „Ich hoffe so sehr, Sie würden sich verspäten, damit ich dann hier hätte sitzen können, mit dem Ausdruck geduldiger Tugend auf dem Gesicht.“

„Nein, das stimmt nicht“, sagte Alix mit einem Lächeln. „Sie wollen keine Minute dieses vollendet schönen Morgens verlieren — ebensowenig ich.“

„Nun ja, vielleicht stimmt das“, gab er zu, als sie zu dem Wagen hinausgingen.

Es war wieder der kleine, grüne, offene Wagen und Alix nahm ihr Chiffontuch her-