



Fig. 20

Es ergeben sich dadurch zwangsläufig andere innerbetriebliche Standort- und Transportprobleme sowie Zwischenlager.

Die Berücksichtigung des Ablaufaspektes in der Beschreibung (s. Abschn. 50) bringt also *uno actu* die möglichst vollständige organisatorische Erfassung der einzelnen Funktion, die sowohl in der Aufbau- als auch in der Ablaufstruktur ihren Platz finden muß.

6 Die Anpassung des Menschen an betriebliche Funktionen

Die Ausführungen im Hauptabschnitt 5 waren auf die organisatorischen Vorgänge abgestellt, die geeignet sind, die *Funktion* an einen Aufgabenträger anzupassen. Gleichzeitig entstand jedoch in der Funktionsbeschreibung auch eine wesentliche Grundlage für die auf den *Menschen* zu richtenden Maßnahmen.

Der

Auswahl,

Umbildung oder Neubildung (Analyse und Synthese) und
laufenden Korrektur

der Funktionen muß die

Auswahl,

Ausbildung (Erziehung) und
ständige Betreuung

der Aufgabenträger entsprechen, wenn das Problem der Stellenbesetzung möglichst gut gelöst werden soll.

60 Auswahl

Einige der am Schluß des Abschnitts 12 ausgewiesenen Teilungsgesichtspunkte nehmen bereits deutlichen Bezug auf besondere Eignungsanforderungen, die **g a n z a l l g e m e i n** bei jeder Stellenbesetzung beachtet werden müssen. Manche von ihnen sind so offensichtlich erkennbar, daß sie schon auf unterschiedliche Menschentypen hindeuten, wie sie auch dem nicht besonders psychologisch geschulten, aber erfahrenen Praktiker bekannt sind. Es handelt sich um Personen, die

- besonderes Handgeschick besitzen,
- ausgesprochene Kopfarbeiter sind,
- spezielle Verrichtungen besonders beherrschen (Dreher, Fräser),
- besonders auf soziale oder menschliche Gesichtspunkte abgestimmt bleiben,
- Führernaturen darstellen
- u. a.

Aber meistens zeigen sich solche Qualifikationen erst im Laufe der Zeit; und wo mehrere von ihnen vorhanden sind, ist es nicht einfach, den Schwerpunkt — und damit die vorzugsweise Einsatzmöglichkeit — zu bestimmen.

Aus diesem Grunde sollten psychologische Verfahren in der Auswahl bei höherwertigen Funktionen angewandt werden. Der Stand dieser Wissenschaft rechtfertigt ihren Einsatz. Allerdings kann sich nicht jede Unternehmung einen eigenen Psychologen leisten. Es ist dann anzuraten, daß der Psychologe als „Stab außer dem Hause“ hinzugezogen wird. Dabei wird es sich als vorteilhaft erweisen, den Eignungsgutachter oder das Institut nicht zu oft zu wechseln, damit der psychologische Berater mit den speziellen Funktionen des Betriebs vertraut wird.

Über den Wert der körperlichen Untersuchung durch einen Arzt bestehen seit langem keine Zweifel mehr, und diese Überlegung bedarf deshalb keiner umfangreicheren Erörterung.

Für die Verteilung der betrieblichen Funktionen gilt im allgemeinen, daß eine Stelle schon vorhanden ist, für die ein Aufgabenträger gesucht wird. Es ist also — sofern mehrere Bewerber zur Verfügung stehen — der Mensch auszuwählen. Nur bei besonderen Anlässen wird die Unternehmung für den bestimmten Bewerber eine Funktion bilden oder aussuchen. Bei Umbeetzungen im Betrieb sind gewissermaßen gleichzeitig bestehende Funktionen und vorhandene Personen füreinander auszuwählen. In jedem Fall muß der Vergleich der objektiven Anforderungen einer Stelle mit den subjektiven Fähigkeiten einzelner Menschen vorgenommen werden. Welche persönlichen Qualifikationen die Funktion verlangt, ist jedoch aus der organisatorischen Beschreibung noch nicht zu ersehen.

Grundlage aller wichtigen Auswahlvorgänge sollte deshalb u. a. das daraus zu gewinnende psychologische Bild der Arbeitsaufgabe sein. Die Erarbeitung dieser Unterlage erfordert das Zusammenwirken von Betriebswirten und Psychologen, und sie muß den psychologischen Ganzheitsgesichtspunkt beachten. Laienhaftes Vorgehen stellt den Sinn der ganzen Verfahrensweise in Frage. Es wäre ein Rückschritt in die Zeit der Elementenpsychologie, wenn nur versucht würde, die für die Erfüllung jeder Einzelaufgabe notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse festzustellen und zu vergleichen, ob sie beim Bewerber vorhanden sind. Vielmehr ist die Funktion als Ganzheit zu dem ganzen Menschen in Beziehung zu setzen. Das schließt nicht die Notwendigkeit aus, die Einzelaufgaben (Aufgabenelemente) — gewissermaßen als Bestandsaufnahme aller Anforderungen aus der Funktion — nach Eignungsgesichtspunkten zu untersuchen, wie es die *eignungsmäßige Auswertung der Funktionsbeschreibung* (s. Fig. 21) zeigt. Dabei darf nicht übersehen werden, daß bestimmte Eignungsmerkmale in normalem Umfang bei jeder Funktion gewünscht werden müssen, so z. B. Ehrlichkeit, Freude an der Arbeit, Fleiß, Pünktlichkeit und Interesse. Auch allgemeine Sorgfalt könnte man

Fig. 21
Psychologische Auswertung der organisatorischen Funktions-
beschreibung

Haupt- aufgabe	Einzel- aufgabe	Analytisches Merkmal	Besondere wich- tige Eignungs- merkmale
I	a	M ₁ Nachmessen	1, 6
	b	M ₁ Nachschneiden	1, 4, 6
	c	M ₁ } M ₄ } Zusammennähen (Maschine)	1, 2
		M ₃ Anweisung der Handarbeiterin	7, 9, 9, 10, 11, 12
II und	a	M ₁ } M ₄ } Mitplanen beim Zuschneiden	4, 5, 6, 8, 9
	b	M ₁ Nachmessen	1, 6
	c	M ₁ Nachschneiden	1, 4, 6
	d	M ₁ Heften und Nähen an der Maschine	1, 2, 4, 15
		M ₃ Anweisung der Handnäherin und Büglerin	7, 8, 9, 10, 11, 12
		M ₄ Planung der Reihenfolge der Ver- richtungen	7, 8, 9
III	e	M ₁ } M ₄ } Abstecken völlig selbständig	1, 4, 5, 8, 9, 15
		M ₁ Zusammennähen (Maschine)	1, 2
	f	M ₃ } Anweisung an Maschinennäherinnen M ₄ } zur Erreichung der Mustergleichheit	6, 7, 8, 9, 10, 11, 12
		M ₅ Aufzeichnung zweckmäßiger Arbeits- weise, Zeichnung des fertigen Stücks	1, 4, 5, 6, 7, 8, 9

U m w e l t

Lärm 3 Atmosphäre und Chef 11, 12

Entlohnung und Aufstiegsmöglichkeit 13, 14

Nummern der Eignungsmerkmale:

1. Normales Sehvermögen, 2. ausreichende körperliche Konstitution, 3. normale nervöse Belastbarkeit, 4. ausgeprägter Formensinn, 5. guter Geschmack, 6. Sorgfalt, 7. Erfassung wesentlicher Arbeitsunterschiede, 8. gute praktische Intelligenz, 9. Selbständigkeit des Denkens, 10. Fähigkeit klarer Anleitung anderer, 11. freundliches Wesen, 12. Kameradschaftlichkeit, 13. schwacher Ehrgeiz hinsichtlich des Berufsaufstiegs, 14. Zufriedenheit mit dem Erreichten, 15. Handgeschicklichkeit.

hier nennen, jedoch wird sie für bestimmte Aufgaben besonders ausgeprägt sein müssen und deshalb — als besonders betont — im Einzelfall ausdrücklich erwähnt. Das trifft hier auf die Vorrichtungen „Messen“ oder „Schneiden“ zu, bei denen Unsorgfältigkeit irreparable Schäden verursachen kann.

Bestimmte Einzelfähigkeiten können unabdingbar sein. Das Fehlen einer einzigen von ihnen würde die Auswahl des betreffenden Bewerbers verbieten (Farbenblindheit bei Lokomotivführern, Unehrlichkeit beim Kassierer u. a.) In anderen Fällen handelt es sich um kompensierbare Einzelfähigkeiten, d. h. um solche Eigenschaften der Persönlichkeit, deren schwache Ausgeprägtheit durch andere, hochentwickelte Fähigkeiten aufgewogen wird.

Die psychologische Auswertung der organisatorischen Funktionsbeschreibung beschränkt sich naturgemäß nur auf die Aussagen oder Angaben, die auf bestimmte Anforderungen gegenüber dem Aufgabenträger hindeuten. In diesem Fall, wo es sich immer um ein gleiches oder wesensmäßig sehr ähnliches Objekt (Stoff in verschiedenen Bearbeitungsstadien) handelt, wird das Merkmal M_2 von geringerer Bedeutung sein. Die mit M_1 gekennzeichneten Vorrichtungen werfen wiederum ganz andere Eignungsmerkmale auf als etwa die auf Anweisungsbefugnis deutenden Merkmale M_3 .

Insgesamt entsteht also durch die Auswertung der Funktionsbeschreibung für die Stellenbesetzung zunächst ein Katalog der in Frage kommenden Eignungsmerkmale. Er weist allerdings noch nicht aus, welche von ihnen als unabdingbar oder kompensierbar anzusehen sind. Das läßt sich eben nicht durch die analytische Betrachtung allein sagen, die weder wertet noch den Zusammenhang erfassen will.

Für eine sorgfältige Vorbereitung der Auswahl von Menschen muß deshalb ein ganzheitliches Bild der Arbeitsaufgabe gewonnen werden, das die Funktion insgesamt hinsichtlich ihrer Anforderungen an den Menschen umschließt und

den Aufgabenträger auch sozial einordnet (Berufszugehörigkeit, Erfahrung usw.).

Fig. 22 spiegelt den Versuch wider, ein solches Bild der Funktion zu entwerfen. Der psychologisch und für Eignungsprobleme besonders vorgebildete Fachmann vermag es ganzheitlich zu interpretieren. Ihm obliegt es nunmehr, durch geeignete diagnostische Verfahren (aufeinander abgestimmte psychologische Tests, Anamnese — also u. a. Würdigung des bisherigen Lebenswegs —, Befragung, Deutung des Verhaltens u. a.) festzustellen, ob die zur Auswahl stehende Persönlichkeit jeweils für die Funktion geeignet erscheint. Die Mitwirkung des Organisators wird h i e r b e i von geringer Wichtigkeit.

Man könnte den Einwand erheben, daß — bei aller Bedeutung des Problems — der entstehende (sicher oft überschätzte) Aufwand zu groß ist, um für etwa alle 5 oder 10 Jahre auftretende Neubesetzungen so gründliche Unterlagen zu schaffen. Der Begriff „Auswahl der Aufgabenträger“ umschließt jedoch eine ganze Anzahl von Sachverhalten, und zwar:

- a) die Auswahl von Nachwuchskräften (Lehrlinge, Anlernlinge, Praktikanten),
- b) die Auswahl von ausgebildeten Arbeitskräften für freie Funktionen,
- c) die Auswahl von Betriebsangehörigen für andere Funktionen in horizontaler Richtung (Versetzung),
- d) die Auswahl von Betriebsangehörigen für andere Funktionen in vertikaler Richtung (Beförderung),
- e) die Auswahl von Betriebsangehörigen bei Entlassungen,
- f) die Auswahl von Betriebsangehörigen für Vertretungen.

Sie werfen insgesamt dauernd und immer wieder unter anderen Gesichtspunkten das Auswahlproblem auf.

Das Kennzeichen der Organisation schlechthin ist u. a. die dauerhafte Regelung sich wiederholender Vorgänge.

Diese müssen aber nicht im letzten Detail identisch sein. Es wäre deshalb nicht richtig, organisierbare Zusammenhänge des Stel-

Fig. 22

Psychologisches Bild der Arbeitsaufgabe für die 1. Maschinennäherin

Betrieb: XY

A. Berufszugehörigkeit (Vorbildung)

Schneiderin mit abgeschlossener Lehre — möglichst auf Maß — nicht unter 25 Jahre, längere praktische Erfahrung für die selbständige Herstellung von Damenkleidern in der Konfektion und nach Maß.

B. Tätigkeitsmerkmale

Ausführung der Maschinenarbeiten an Konfektionskleidern mit selbständiger Prüfung und Korrektur des zugeschnittenen Stoffes. Anleitung der Handnäherinnen für die Fertigstellung.

Herstellung von Mustern nach Zeichnung oder fertigen Kleidern. Beratung und Mitplanen bei der Anfertigung des Schnitts. Planung und Durchführung aller Arbeiten bis zur Beendigung der Maschinenarbeit wie: Heften und Zusammennähen, selbständige Anprobe an der Puppe (Abstecken), Anweisung und Kontrolle der Handnäherinnen und Büglerin beim Heften und Vorbügeln. Aufzeichnung der auf Grund des Musters ermittelten Besonderheiten und Zweckmäßigkeiten der Arbeitsausführung zur Anleitung anderer Näherinnen bei Fertigung des Postens.

Zeichnen fertiger Stücke.

Besonderer Wert wird auf selbständige Erledigung aller Tätigkeiten gelegt.

Wartung der Nähmaschine und des Motors.

Besondere Umweltbedingungen: mittelstarker bis starker Lärm, Raum beengt, direkte Sonneneinstrahlung auf den Arbeitsplatz.

C. Aufstiegsmöglichkeiten

Keine. Lohnaufbesserung möglich.

D. Eignungsmerkmale

a) Unerläßliche Einzelmerkmale

Normales Sehvermögen (gegebenenfalls Ausgleich durch Brille), ausreichende körperliche Konstitution, normale nervöse Belastbarkeit.

b) Gesamtschau

Als zentrale Eignungsmerkmale soll die Persönlichkeit *ausgeprägten Formensinn mit gutem Geschmack, Handgeschicklichkeit und Sorgfalt* über das normale Maß hinaus bei der Arbeitsausführung verbinden. Diese Eigenschaften müssen zur *Erfassung wesentlicher Arbeitsunterschiede* mit guter praktischer *Intelligenz und Selbständigkeit des Denkens* verbunden sein. Sie muß die *Fähigkeit klarer Anleitung anderer* besitzen und aus einem *freundlichen Wesen und Kameradschaftlichkeit* heraus dabei den richtigen Ton treffen können. *Ohne starken Ehrgeiz* hinsichtlich ihres beruflichen Aufstiegs soll sie *Zufriedenheit mit dem Erreichten* finden.

lenbesetzungsverfahren immer wieder neu (dispositiv) oder allenfalls improvisatorisch zu regeln. Ohne *klare Stellenbeschreibungen* nach einem geeigneten Verfahren (für das hier nur *eine* Möglichkeit aufgezeigt werden konnte), ohne *eignungsmäßige Auswertung der Funktionsbeschreibungen* und ohne *sachkundige Ermittlung der persönlichen Eignung* ist der Bereich des Personaleinsatzes *un*t*e*r organisiert.

Da mit dem Beispiel der Funktionsbeschreibung vor allem auf die Stellenbesetzung durch neue ausgebildete Arbeitskräfte (oben unter b) Bezug genommen wurde, sind die Ausführungen noch hinsichtlich der anderen Fälle zu ergänzen:

Nachwuchskräfte

Es handelt sich meistens um junge Menschen, die entweder in der für sie neuen Welt eines Berufes noch gar keine Bewährung abgeleistet haben oder die noch zusätzlicher Einführung und Einarbeitung für spezielle Funktionen bedürfen.

Besonders in diesen Fällen ist es sehr zweifelhaft, ob der Praktiker ohne wissenschaftliche Eignungsgutachten ein so relativ sicheres Wissen von den Leistungsmöglichkeiten des Bewerbers bekommen kann, daß er unbeirrt durch ein „Ja“ oder „Nein“ über die Zukunft eines jungen Menschen mitentscheiden darf.

Erst ältere Mitarbeiter geben den verantwortlichen Instanzen wenigstens ein Erfahrungswissen über bestimmte Qualitäten. Viele Neigungen junger Leute sind nur *vordergründig*, d. h. sie wurzeln nicht tief genug in der Gesamtpersönlichkeit. Dies ist aber — auch bei guter praktischer Menschenkenntnis — nur schwer ohne den Einsatz psychologischer Mittel zu erkennen. Deshalb hat sich die öffentliche Berufsberatung besonders der Jugendlichen angenommen, die zum ersten Male in das Berufsleben treten.

Versetzung

Das Auswahlproblem stellt sich tatsächlich, wenn auch unter anderen Voraussetzungen, bei jeder Umbesetzung von Stellen.

Sie soll grundsätzlich zu einer besseren Erfüllung der Funktionen führen. Das erfordert jedoch eine Untersuchung darüber, welche Einzelaufgaben für die bisherigen Aufgabenträger besondere Schwierigkeiten bereiten bzw. welche besonderen Eignungsanforderungen nicht erfüllt werden konnten. Dies führt wiederum zu einem Vergleich der Funktionsbeschreibungen bzw. zum Vergleich bestimmter Anforderungen zurück und zwingt zu einer wertenden Betrachtung der betroffenen Aufgabenträger hinsichtlich ihrer allgemeinen oder speziellen Eignung.

Die menschliche Seite jeder Versetzung darf auch nicht verkannt werden: Der Aufgabenträger kann sich geehrt oder zurückgesetzt fühlen. Es wird deshalb von erheblicher Bedeutung sein, daß er nicht wieder oder erst recht auf einem falschen Posten eingesetzt wird. Eine passende Funktion wird ihm Auftrieb geben und entweder bisher gute Leistungen noch

steigern oder dazu beitragen, sein Versagen durch Selbstbestätigung in der neuen Position zu kompensieren. Dies dient sowohl der Aufgabenerfüllung als auch dem einzelnen Menschen und der sozialen Situation des Betriebs.

Beförderung

Der Aufstieg innerhalb der Betriebshierarchie wird dem einzelnen Aufgabenträger im allgemeinen auf Grund seiner Bewährung und Leistung bei der Erfüllung *a n d e r e r*, rangmäßig nachgeordneter Funktionen gewährt. Tatsächlich besitzt man also bereits ein fundiertes Erfahrungswissen über seine wichtigsten Qualifikationen. Die Rückschlüsse, wie er sich selbst in einer höheren Position beweisen wird, sind zwar *r e l a t i v* gesichert, aber nur, solange die neue Aufgabe nicht ganz *a n d e r e* und eine unterschiedliche Eignung erfordernde Merkmale aufweist. Gerade dies ist aber nicht selten. Häufig stehen bei der Beförderung vor allem Sachkenntnisse im Vordergrund der Überlegungen. Dies ist grundsätzlich richtig, aber sie allein berechtigen keineswegs zur Annahme, daß der fachlich Versierte auch *i n s t a n z i e l l e* Funktionen wahrnehmen kann, die besondere Qualitäten in der Menschenführung verlangen und den Blick über den eigenen Bereich hinaus erfordern. Deshalb muß auch hier der sorgfältige Vergleich der *n e u e n* Ansprüche mit der *G e s a m t*persönlichkeit wahrgenommen werden. Sachkenntnis und fachliche Begabung können z. B. auch über eine angemessen dotierte Stabsstelle nutzbar gemacht werden, bei der es weniger auf Führungsqualifikationen ankommt. Auf höherer Ebene lohnt es sich in gewissen Fällen sogar, die Funktionen so umzubilden, daß der zur Leitung und Anleitung besser Geeignete „in der Linie“ Vorgesetzter wird, während der hervorragende Fachmann eine — vielleicht sogar sehr unabhängige — Stabsstelle bekleidet. Welche organisatorischen Möglichkeiten dazu bestehen, lassen die verschiedenen Funktionsbeschreibungen nebeneinander und das Bild der organisatorischen Gesamtstruktur (s. besonders Fig. 5 bis 7) erkennen.

Entlassungen

Im allgemeinen liegen für Entlassungen so schwerwiegende Gründe vor, daß die Entscheidung darüber fast zwangsläufig erfolgt. In Zeiten sinkender Beschäftigung werfen sie jedoch nahezu gleiche Probleme wie bei der Neueinstellung auf. Nur daß es hier darum geht, möglichst die am wenigsten Geeigneten herauszufinden. Allerdings wird der Betrieb nicht allein diesem Gesichtspunkt folgen dürfen, weil die Sozialgesetzgebung und Vorschriften des Arbeitsrechts usw. die Eignungsgesichtspunkte — durchaus nicht immer glücklich — anderen Präferenzen nachordnen. Für den Fall der Entlassung werden somit vor allem organisatorische Fragen zu bewältigen sein: Umbildung der Arbeitsaufgaben, Zusammenlegung, Einsatz anderer Arbeitsmittel. Hierbei hat naturgemäß die Prüfung der reinen Stellenbeschreibung vorrangige Bedeutung, während die Entlassung der Personen selbst überwiegend geltenden Rechtsnormen folgt.

Vertretungen

Funktionsbeschreibungen und Eignungsbilder sind auch von erheblichem Nutzen für die Regelung von Stellvertretungen.

Es ist organisatorisch notwendig, möglichst für jede Funktion einen *ständigen Vertreter* einzusetzen. Seine Arbeitsaufgabe muß eine große Ähnlichkeit mit dem Vertretungsbereich haben, also auch ähnliche Anforderungen stellen, was durch die erwähnten Unterlagen zu überprüfen ist.

Der ständige Vertreter sollte aber daneben gute menschliche Bindungen zu dem *Inhaber* seines Vertretungsbereichs haben; denn er muß mit seiner Art, die Dinge zu tun, vertraut sein und mit ihm dauernden informatorischen Kontakt pflegen.

Der Stellvertreter soll somit möglichst in gleichem Maße für die dauernde Übernahme der Stelle *geeignet* sein. Häufig ist er ja auch der Nachfolger, wenn Beförderungen erfolgen. Insofern hängen oft Stellvertretung und Aufstieg eng zusammen.

Bei *gelegentlicher Vertretung* für kurze Zeit ist es nicht selten erforderlich, einzelne Teilfunktionen von der Erledigung bis zur Rückkehr des Stelleninhabers auszuklammern. Auch dafür ergibt sich eine gute Übersicht aus der Funktionsbeschreibung.

Teilvertretungen führen zur Aufteilung einer Funktion auf mehrere Aufgabenträger. Hierbei ist die Kenntnis von den Einzelaufgaben und deren Anforderungen besonders wichtig, da eine sehr genaue Abgrenzung dahingehend vorgenommen werden muß, w e r w a s zu tun hat und welche Kompetenzen usw. er dazu erhalten muß.

Ergänzend sei bemerkt: Die mit der *Niederstufung* (Degradierung) einzelner Individuen verbundenen Probleme stellen normalerweise keine Fragen der Auswahl. Die Degradierung kann eine Milderung der sonst notwendigen Entlassung sein und folgt dann den dazu entwickelten Überlegungen. In der Regel ist sie jedoch eine Folge völligen oder weitgehenden fachlichen oder menschlichen Versagens der Betroffenen, das nachgewiesen (verifiziert) sein muß. Sie gehört deshalb eher zum Thema „Strafe und Belohnung“.

61 Bildung (Ausbildung)

Im Abschnitt 21 wurde auf die Faktoren hingewiesen, die insgesamt und jeweils mehr oder weniger das Individuum als leiblich-seelisches (geistiges) Wesen formen. Sie sind so stark miteinander verflochten, daß sie nicht einzeln isoliert betrachtet werden dürfen. Das geschieht noch nicht, wenn man z. B. die intentionalen Erziehungseinflüsse *b e s o n d e r s* würdigt.

Der Ausdruck *Bildung* wird von den Fachleuten für die umfassenden, vor allem intentionalen Bemühungen benutzt, die auf die Formung (Anpassung) der ganzen Persönlichkeit abzielen. *Ausbildung* ist danach enger gefaßt. Sie soll vor allem bestimmte einzelne Fertigkeiten oder Fähigkeiten eines Menschen ausprägen oder fördern. Aber auch hier sind die Grenzen oft fließend,

und der Gebildete wird durch jede weitere Ausbildung i n s g e - s a m t beeinflußt und geformt, sobald er die neuen Kenntnisse oder Einsichten „verarbeitet“. Es sei deshalb h i e r gestattet, von jeder Wertung abzusehen und lediglich zu konstatieren, daß Bildung und Ausbildung einander zu ergänzen haben bzw. ineinandergreifen.

Sicher ist, daß bei allen völlig ungeeigneten Personen die Ausbildung scheitern muß. Deshalb soll im folgenden die richtige Auswahl der Aufgabenträger vorausgesetzt sein.

Für die deutschen Verhältnisse ist zu beachten, daß noch immer viele einigermaßen bedeutende Funktionen von Aufgabenträgern erfüllt werden, die bereits eine recht breit angelegte B e - r u f s bildung (Lehre, Anlernzeit oder auch Fachschul- bzw. Hochschulstudium) hinter sich haben. Lediglich einfache Aufgaben, besonders mit stark repetitivem Inhalt, werden von „Ungelernten“ oder „Angelernten“ mit z. T. geringerer Bildung übernommen. In der Regel ist also der Aufgabenträger noch in seinem Lehrberuf oder „Studierberuf“ tätig.

Die breite Grundbildung ist von unschätzbarem Wert, weil sie auch später über die eigene Funktion hinausweist und die ganze Persönlichkeit des Menschen anspricht, indem sie den Sinngehalt der speziellen Tätigkeit im Bereiche des Gesamtbetriebes deutlich werden läßt und dem Aufgabenträger ein Bild von der Bedeutung seines Schaffens für die Allgemeinheit vermittelt. Trotzdem kann die optimale Erfüllung der einzelnen Funktion oder weniger Funktionen aus dem größeren Beruf nur erfolgen und den Menschen befriedigen, wenn er dafür s p e z i e l l vorbereitet ist.

Für eine solche Ausbildung stehen deshalb die besonderen Anforderungen (Fähigkeiten, Kenntnisse, Fertigkeiten) einzelner Arbeitsaufgaben im Vordergrund.

Sicher haben ähnliche Überlegungen den „Arbeitskreis Einkauf der Rationalisierungs-Gemeinschaft Industrieller Vertrieb und Einkauf beim RKW“ und den „Bundesverband Industrieller Einkauf e. V. (BIE)“ veranlaßt, ein „Funktionsbild des im Be-

schaffungswesen tätigen Industriekaufmannes“ vorzulegen.²⁵ Es versucht, die für jede Einzelaufgabe notwendigen Spezialkenntnisse herauszustellen, und gibt damit wertvolle Anregungen für die Fortbildung oder zusätzliche Ausbildung der im Beschaffungswesen einzusetzenden Industriekaufleute. Allerdings bleibt die Frage offen, in welchem Umfange die Funktionen des einzelnen Betriebs in Übereinstimmung mit dem „Funktionsbild“ des RKW und BIE gebildet werden.

Eindeutig darf man feststellen: Die Betriebe besitzen ein klares Interesse an allgemeinen Bildungsfragen und müssen die Notwendigkeit bejahen, innerbetrieblich und in Zusammenarbeit mit anderen Institutionen die Ausbildung und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter zu fördern. Dabei wird das Schwergewicht für die Ausbildung von Inhabern der „Normalfunktionen“ (s. Abschnitt 51) zwar außerbetrieblich, jedoch mit engem Bezug zur Praxis liegen müssen, während die Träger der betriebstypischen, also besonderen Funktionen durch die Angehörigen der eigenen Unternehmung zu unterweisen sind.

Wo ein Wechsel der Tätigkeiten und Aufgabenbereiche im Betrieb zum Ausbildungs- oder Weiterbildungsprinzip (job rotation) gehört, ist die genaue Funktionsbeschreibung eine wesentliche Voraussetzung dieses die innerbetriebliche Mobilität erhöhenden Systems.

Immer kommt es aber darauf an, zum Ausbilder nur solche Personen zu bestellen, die über pädagogische Fähigkeiten verfügen und in der Menschenbehandlung bewandert sind. Die Betriebspraxis muß sich davon frei machen, daß „Könnner“ oder leistungsstarke Persönlichkeiten s t e t s gute Ausbilder sein könnten. Wer einen anderen etwas lehren will, muß über b e s o n d e r e Qualitäten n e b e n der Beherrschung des zu vermittelnden Wissens oder den eigenen Kenntnissen oder Fähigkeiten verfügen, so vor allem über ein großes — und kaum er-

²⁵ Frankfurt (Main) 1964. Der dort verwendete Begriff „Funktion“ entspricht nicht dem hier benutzten. Er kann eher mit „Teilaufgabe“ oder „Aufgabenelement“ gleichgesetzt werden.

lernbares — Einfühlungsvermögen in die Denk- und Wesensart anderer Menschen, über außerordentliche Geduld und die Fähigkeit, zu veranschaulichen. Diese Gesichtspunkte werden noch wichtiger, wenn die Auszubildenden geringe allgemeine oder Vorkenntnisse mitbringen.

Auf keinen Fall kann der in der Praxis oft befolgte Gesichtspunkt, „man muß jemanden ins Wasser werfen, dann wird er schon schwimmen“, zu begrüßen sein. Besser ist es — um im Bilde zu bleiben —, ihn erst das Schwimmen zu lehren, weil er dann ohne Angst oder Hemmungen den Sprung wagen kann. Das letzte ist auch im Regelfall wirtschaftlicher, weil es das Risiko einer Fehlleistung verringert; immer aber menschlicher, weil es dem Individuum das oft niederdrückende und hemmende Gefühl erspart, versagt zu haben oder ein Versagen fürchten zu müssen.

Die Leistungsfähigkeit des Menschen bei der Erfüllung seiner Funktion im Betriebe hängt also nicht allein von seiner anlagemäßigen Eignung, sondern auch von der Güte seiner Ausbildung ab, die ihm zuteil wird oder wurde. Diese selbst wird an den Ausbildungsmöglichkeiten (Lehrwerkstätten, Werkschulen, eigene Lehrgänge, Unterrichtsmittel) und der Persönlichkeit des Ausbilders gemessen werden können, die oft in erster Linie entscheidet.

Es ist viel gewonnen, wenn den Leitungen der Unternehmen bewußt wird, welche erhebliche Bedeutung u. a. der innerbetrieblichen Ausbildung für die Erfüllung der Funktionen und damit für das Funktionieren der ganzen Organisation zukommt. Aber auch den Schulen, Akademien, Hochschulen usw. wird nach solchen Überlegungen die Auflage gemacht werden müssen, ihre Lehrpläne beweglich zu gestalten und sie von Zeit zu Zeit den wirklichen Anforderungen aus sich ändernden Funktionen anzupassen, wobei zugleich den erkennbaren Entwicklungstrends Rechnung zu tragen ist.

Dazu müssen viele Funktions-(oder Stellen-)beschreibungen der Betriebspraxis ausgewertet und überprüft werden, um ihre Ge-

meinsamkeiten herauszuarbeiten. Aus diesen lassen sich dann allgemeine Stoffpläne für Schulen und Kurse ableiten.

Bewußt wird darauf verzichtet, die bestehenden Bildungsstätten und die Konzeption der sog. Berufsbildung einer — an sich notwendigen — Kritik zu unterziehen. Nur soviel muß angedeutet werden: Die Bindung an lebenslang bestimmende Berufe verliert bei den meisten Menschen an Bedeutung. Mobilität und immer schnellerer „Umschlag“ des berufsrelevanten Wissens führen zu einem permanenten Bildungszwang. Nicht mehr das relativ geschlossene Gebiet eines Berufs bestimmt also auf lange Sicht die objektiven Anforderungen an den „Träger“. Der Mensch muß sich vielmehr zunehmend auf eine Reihe unterschiedlicher, selbst wieder wandelbarer Betriebsfunktionen einstellen. Der „Job“ behält nicht länger das Odium des Minderwertigen. Eine breite Grundausbildung wird theoretischer, abstrakter und allgemeiner auf die dauernd neu geprägte Arbeitswelt vorzubereiten haben.²⁶

62 Betreuung

Mit der richtigen Auswahl und guten Ausbildung der Aufgabenträger ist zwar bereits eine wesentliche Voraussetzung für einen dauerhaften Leistungserfolg geschaffen worden; die Bemühungen um den Menschen müssen aber darüber hinaus auch darauf gerichtet sein, die Atmosphäre des Betriebes oder das Zusammenleben der Schaffenden so zu gestalten, daß diese sich wohl fühlen können. Es muß versucht werden, innere Bindungen der Persönlichkeiten zum Betrieb und zu ihrer speziellen Funktion zu fördern, die es dem Arbeitsträger nicht nur leicht machen, sich in die Gemeinschaft einzufügen, sondern sich auch gern zu ihr zu bekennen. Diesem Ziel förderliche Gruppenbildungen sollten entsprechend gewürdigt werden.

²⁶ Vgl. dazu Blankertz: Arbeitslehre in der Hauptschule, Essen 1968, 2. Aufl., besonders S. 15 und 23 ff.

Alle diese Überlegungen gehören in den Bereich der nach innen gerichteten „*Human Relations*“. Mit wirklichem Nutzen sind sie aber nur dann anzuwenden, wenn — wie noch gezeigt werden soll — der gesamte Führungsstil darauf abgestellt wurde. Man kann sie jedoch nicht von den Maßnahmen ganz trennen, die unter dem Namen „*Public Relations*“ zusammengefaßt werden. Darunter versteht man das Bemühen des Unternehmens, sein Ansehen in der Öffentlichkeit zu heben, ohne auf einzelne Erzeugnisse Bezug zu nehmen. Man gewinnt Renommee und erreicht dadurch eine indirekte Werbung für die eigenen Produkte und einen Anreiz auf gute Kräfte, gerade einem solchen angesehenen Betrieb anzugehören.

Wenn nun der Betrieb einerseits eine wirkliche Anteilnahme seiner Menschen an seinem Fortschritt erwartet, so muß er andererseits ihnen das Gefühl geben, daß er um das Wohlergehen jedes einzelnen Angehörigen bemüht ist und sich ebenfalls mit ihm verbunden fühlt. Falls dieser Gedankengang früher vielleicht bloß auf der — immer gültigen! — ethischen Verpflichtung beruhte, so wird er heute, im Kampf um jede Arbeitskraft in einer überbeschäftigten Wirtschaft, als ökonomische Notwendigkeit nicht minder akzeptiert. Der Kampf um „Mitarbeiter“ (früher Angestellte oder Arbeiter!) oder „Persönlichkeiten“ kann mit hohen Dotierungen allein nicht mehr gewonnen werden.

Solchen Gesichtspunkten, die heute weniger häufig nur hohen Motiven entsprechen, folgen vorbildliche Unternehmungen schon seit mehreren Jahrzehnten, indem sie u. a. die verschiedensten sozialen Einrichtungen für ihre Leute schufen. Es seien in diesem Zusammenhang nur ärztliche Betreuung, Werkküchen und -kantinen, Pensionsfonds, Werkzeitungen, Kinderhorte für berufstätige Mütter, Sonderurlaub, Jubiläumsszuwendungen, Wohnraumbeschaffung, Erholungsheime usw. genannt. Ohne Zweifel haben sich diese Einrichtungen weitgehend bewährt und als Mittel zur Harmonisierung des betrieblichen Geschehens dazu beigetragen, ein besseres inneres Verhältnis der

Aufgabenträger zu ihren Betrieben zu schaffen. Die z. T. hervorragenden Leistungen einzelner Unternehmungen auf diesem Gebiet verdienen volle Anerkennung.

Viele andere auf den Menschen abgestellte Maßnahmen liegen auf der gleichen Ebene. So das Streben nach geregelter Bezahlung oder auch nach Verkürzung der Arbeitszeit. Sie alle können wesentlich darauf hinwirken, neben materiellen Schwierigkeiten des Einzelmenschen auch seelische oder gefühlsmäßige Hemmungen zu beseitigen, die aus der Annahme entstanden, ungerecht oder unwürdig behandelt worden zu sein.

Der ständige Ausbau der obengenannten Einrichtungen hat aber allein nicht zu einer Lösung der Probleme geführt. Er kann auch bei sorgfältiger Auswahl und Ausbildung der Personen nicht dauernd verhindern, daß innerhalb des Statussystems, innerhalb der formellen und auch informellen Gruppen oder aber zwischen ihnen Konflikte auftreten. Auch einzelne Persönlichkeiten können — z. T. aus Anlässen, die in ihrer Privatsphäre liegen — Konfliktstoffe in den Betrieb hineinbringen.

Eine völlige Harmonisierung ist, wie schon erwähnt (s. auch Abschn. 22), kaum möglich. Aber Verbesserungen können erreicht werden. Dazu muß man sicher noch stärker als bisher auf die Probleme des einzelnen Mitarbeiters eingehen und auch den psychologischen Erscheinungen mehr Beachtung schenken, nachdem die materiellen und sozialen Fragen schon länger erkannt und z. T. recht weitgehend gelöst worden sind.

Wenn es sich darum handelt, Arbeitshemmnisse zu beseitigen, die im Seelischen liegen, muß die ganze betroffene Persönlichkeit psychologisch untersucht oder beeinflußt werden. Verschiedene Anzeichen machen u. a. solche *inneren Konflikte* deutlich:

Störungen der Gemeinschaftsarbeit (unbegründete Klagen oder Beschwerden, unbegründete Wünsche nach Wechsel des Arbeitsplatzes, Ungehorsam, Arbeitsverweigerung, Drohung mit

Kündigung, dauernde Unzufriedenheit, Unpünktlichkeit, „Blaumachen“);

Schwäche der produktiven Einzelleistung (auffälliges Schwanken oder Absinken der Arbeitsleistung);

mangelhafter Arbeitscharakter (geringe Arbeitsverbundenheit, Unkameradschaftlichkeit, ungenügende praktische Tatkraft, falsche Behandlung von Untergebenen, mangelnde Kontaktfähigkeit);

Beschränkung der Arbeitsfähigkeit (körperliches Krankheitsempfinden ohne organischen Befund).

Diese Symptome können auf verschiedenen Ursachen beruhen, aber selten sind sie ganz frei von seelischen Vorgängen.

Es ist eine strittige Frage, in welchem Umfange bzw. ob überhaupt der Betrieb den Psychologen mit der Diagnose und Behandlung solcher Erscheinungen betrauen soll. Hier wird sie bejaht. Oft wird aber schon das Gespräch mit dem Psychologen, dem Arzt oder dem einfühlungsfähigen, Vertrauen einflößenden Laien unsagbar wohltuend wirken können; so wie überhaupt bei vielen seelischen Zuständen der verständnisvolle Zuhörer, wenn er das Gefühl menschlicher Wärme und Hilfsbereitschaft vermittelt, eine gewaltige Erleichterung verschaffen kann, selbst wenn alle möglichen materiellen Zuwendungen keine Besserung bewirken. Das Sich-verstanden-Fühlen, der Gedanke, die Wertschätzung des anderen Menschen zu besitzen, bei anderen etwas zu gelten, gehören notwendigerweise zum Sein jedes einzelnen Individuums. Es kann für einen Aufgabenträger viel bedeuten, wenn er gerade in seinem Betrieb jemanden findet, der seine seelischen Nöte beachtet.

Neben allen anderen, durchaus wertvollen sozialen Betriebsmaßnahmen dürfen also solche nicht versäumt werden, die auf eine seelische Betreuung und vorsichtige Steuerung (Psychagogik) hinzielen; denn Schwierigkeiten in der rational guten Organisation liegen nicht selten im emotionalen Grund der Menschen, die die Unternehmung tragen und gestalten.