Zeitschrift: Bulletin des Schweizerischen Elektrotechnischen Vereins

Herausgeber: Schweizerischer Elektrotechnischer Verein ; Verband Schweizerischer Elektrizitätswerke

Band: 50 (1959)

Heft: 23

Artikel: Beurteilung und Wahl des Führungsnachwuchses

Autor: Schumacher, E.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-1059488

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: 08.08.2025

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

BULLETIN

DES SCHWEIZERISCHEN ELEKTROTECHNISCHEN VEREINS

GEMEINSAMES PUBLIKATIONSORGAN
DES SCHWEIZERISCHEN ELEKTROTECHNISCHEN VEREINS (SEV) UND
DES VERBANDES SCHWEIZERISCHER ELEKTRIZITÄTSWERKE (VSE)

Beurteilung und Wahl des Führungsnachwuchses [1])

Von *E. Schumacher*, Bolligen

331.124.2 : 371.035.91

Wir dürfen damit beginnen, dass dem Menschen die Erkenntnis des Notwendigen und der Versuch, sich ihm in guter Weise einzufügen, wohl ansteht und eigentlich schon ein Ausweis für die Übersicht und die Beherrschung ist. Dass alles fliesst und dass das Leben durch Ablösungen fortgesetzt wird, ist eine nützliche und zugleich tapfere Einsicht. Wer nicht daran zu denken wagt, dass ein anderer an seine Stelle treten werde, steht doch noch sehr im Banne der Angst. Und es ist wohl eine Sache des freien Menschen, zu sagen: es soll nur ruhig ein anderer kommen; *ich* bleibe darum doch unersetzlich. Er mag gleichviel und er mag mehr leisten als ich; er wird doch nie dasselbe leisten. Denn ich bin nur ein einziges Mal in meiner Art vorhanden; und so darf ich getrost von einer Aufgabe weg und an eine andere heran gehen, immer mit dem Bewusstsein, dass meine Beteiligung eine einmalige und nie sich wiederholende Erscheinung ist. Das gibt mir Freiheit im Kommen und Gehen und gibt mir die völlige Unbefangenheit in der Prüfung des Möglichen und des Nötigen.

Wenn wir an Führungsnachwuchs denken, so haben wir die vor Augen, die nach uns kommen sollen. Und viel wichtiger als alle Klugheitserwägungen ist unsere innerste Stellungnahme zu dieser Frage: ob wir mit Unbehagen an sie herangehen, gleichsam als ob wir die Materialien zu unserem eigenen Nekrolog zusammentrügen, oder ob wir sie als etwas Freudiges begrüssen und uns mit ihr befassen als einem Auftrage, der so recht angetan ist, unserem Wirken Dauer zu verleihen. Was wir in solcher Sache tun, ist sehr viel mehr von unserer Einstellung bedingt als von all unserer Geschicklichkeit und psychologischen Findigkeit. Es ändert dabei kaum etwas an der Sachlage, ob es sich um unsere persönliche Nachfolge oder überhaupt um den Nachwuchs im Betriebe handelt. Haben wir uns einmal zum Gesetz der Ablösung freudig bekannt, so werden wir es in jedem einzelnen Fall gut zu handhaben wissen.

Eine Voraussetzung, die wir in uns selber zu bereinigen haben, ist die, dass das Interesse der Sache uns über dem eigenen stehe. Das tönt selbstverständlich genug und ist es doch nicht unbedingt. Gerade in den persönlichen Dingen schleicht sich wohl etwa ein subtiler und gar nicht so leicht zu erkennender Egoismus ein, der uns einredet, dass das, was uns persönlich behagt, ohne weiteres auch der Sache zum Besten dient. Es ist uns doch immer sehr daran gelegen, dass die Dinge «in unserem Sinn und Geiste» weitergingen. Wir wollen das als eine natürliche und berechtigte Regung auch gelten lassen; sie soll uns aber nicht die Verhältnisse verwirren oder gar den Maßstab fälschen. Es ist eine allgemeine, aber gerade in der Menschenführung schädliche Schwäche, dass uns Bestätigung lieber ist als Widerspruch und dass wir die Stellungnahme zur Umwelt gerne aus diesem Gesichtspunkt heraus treffen. Das mag für die Wahl von Freunden ganz in der Ordnung sein; für die Auslese von Mitarbeitern genügt es noch nicht.

Nicht leicht stellt sich der Geist eines Unternehmens in einer einzigen Persönlichkeit dar. Und wäre das der Fall, dann gäbe es für diese kein dringenderes Anliegen als solchem Zustand Abhilfe zu schaffen. Es liegt im Wesen eines jeden rechten Gemeinschaftswerkes, dass es den Einzelnen, auch den Bedeutendsten, überdauern soll. Viel geistig Bewegtes und Bewegendes nimmt es in sich auf und gestaltet es zu einem Eigenen, das reich und geräumig genug ist, um jeder Sonderart Platz und Wirksamkeit zu gewähren. Aber das Einzelne wird immer wieder im grossen Strome weitergerissen, in welchem das Gemeinsame beharrt und der es je und je erfrischt und erneut. Es ist schön, wenn von unserem Dabeisein etwas bleibt und mitgeht; es wäre eine törichte Anmassung, zu meinen, unser Wesen dürfe auf unabsehbare Zeit Art und Richtung bestimmen. Und darum gilt für die Wahl des Nachwuchses, dass er nicht nur eben in unserem Sinn und Geist, sondern in der Tat im denkbar besten Sinn und Geist tüchtig befunden werde.

Wir haben den Begriff der Hierarchie vor Augen und die vielfältigen Abstufungen, in denen sich in ihm Verantwortung und Kompetenz verteilen. Miteinandergehen müssen sie immer, und in der Dosierung im einzelnen müssen sie der Persönlichkeit angemessen sein. Das Wort vom «rechten Mann am rechten Platz» ist ja reichlich abgeschliffen. Aber als Forderung besteht es immer noch und stellt erhebliche Ansprüche. «Tel brille au second rang, qui s'éclipse au premier» — das bleibt wohl zu beachten.

[1]) Nach dem in der 75. Generalversammlung des SEV am 30. August 1959 gehaltenen Vortrag.

Es gibt keine absolute Eignung, sondern immer nur eine solche zu einer bestimmten Sache; das gilt vornehmlich für den Führenden und seinen Auftrag. Jedem Menschen ist eine bestimmte Weite der Wirkung gesetzt, in der er sein Bestes geben kann. Es gehört zu den schönsten und schwersten Aufgaben des Chefs, in seinem Bereiche jeden bis ebendorthin zu fördern, wo er im Brennpunkt seiner Bestimmung steht. Dabei mag beachtet werden, dass ein Zuwenig immer erträglicher ist als ein Zuviel. Wem weniger zuteil wird, als er nach seinem Werte und Vermögen beanspruchen dürfte, der steht jedenfalls immer noch dort, wo er sicheren Grund unter sich hat. Wer höher steigt als seine Gaben es rechtfertigen, der befindet sich auf schwankem Boden. Und der Blick auf die Sache entscheidet vollends: der Unbefriedigte kann ihr (wenn nur sein Charakter es aushält) immer noch auf das Beste dienen; der Verstiegene muss notwendig eine Katastrophenstimmung um sich verbreiten. In solchen Lagen ist ein Nein aus Überzeugung immer besser als ein Ja aus halbem Herzen.

Die gute Leistung auf der einen Stufe ist keine Gewähr für die Befähigung auf eine höhere. Und fast noch wichtiger mag die umgekehrte Feststellung sein, dass ein gewisses Ungenügen in der unteren Sphäre noch nicht unbedingt gegen die Eignung in einer oberen spricht. Es gibt hierin sehr deutliche Abgrenzungen, die durch die Struktur der Persönlichkeit bedingt sind und einer jeden den ergiebigsten Wirkungskreis umschreiben. Dabei bleibt es eine Sache der glücklichen Fügung, ob einer zu dieser seiner besten Tätigkeit gelangt. Die Unsicherheit des menschlichen Urteils wird immer einengend mitsprechen. Aber für den Chef, der sich der Nachwuchsfrage annimmt, geht hier ein weites Feld der Verantwortung und der guten Möglichkeiten auf. Die eigenen Behinderungen brauchen ihn dabei nicht unbillig zu stören; wenn er nur um sie weiss und ihnen nie die Freiheit unterordnet.

In der Hierarchie wird Nachwuchs und Nachfolge meist zusammenfallen: es handelt sich darum, dass ein Neuer an die Stelle eines Wegtretenden kommt. So stellen sich denn sofort zwei Kriterien ein: soll die Stelle ausgefüllt oder soll der, welcher geht, möglichst gut vertreten werden? Das sind zwei verschiedene Dinge. Es ist ein boshaftes Wort, aber hie und da als Nachruf denkbar: «Die Lücke, die er hinterlässt, ersetzt ihn vollkommen!» Der Schwache wünscht sich keinen starken Nachfolger, und der Unbegabte hat keine Freude daran, dem Überlegenen zu weichen. Nun wollen wir freilich hoffen, diese Führertypen seien nicht zu zahlreich; aber in den weiten Verästelungen der Hierarchie werden sie doch irgendwo etwa sitzen. Und es wird ihnen an einem Nachwuchs nach ihrem Herzen gelegen sein. Da soll es denn kräftiglich zur Geltung kommen, dass nicht die persönliche Nachfolge, sondern die beste Besetzung des Postens das Wichtigste ist. Wobei die Frage, wer bisher da sass, nur in dem einen Punkte von einiger Bedeutung ist, als es sich empfiehlt, im Zweifelsfalle einer gewissen Gegensätzlichkeit den Vorzug zu geben, weil ein Element der Erfrischung dabei meist mitgeht, selbstverständlich innert tragbarer Grenzen und mit der Voraussetzung einer fraglosen Tüchtigkeit.

Wir möchten aber gerne den Gedanken des Führungsnachwuchses auf einen etwas breiteren Unterbau abstellen. Es geht für uns zunächst nicht um die Auswahl zum einzelnen Zwecke, sondern um die Feststellung der Notwendigkeit, in jedem Betriebe auf den Nachwuchs in einem ganz allgemeinen Sinne zu achten, ihn beizeiten herauszuheben und ihn für seinen künftigen Auftrag vorzubereiten. Jede menschliche Gemeinschaft ist durchsetzt mit jenen Naturen, die gleichsam den Sauerteig darstellen, von denen immer wieder Bewegung, Impuls, Unruhe und Widerspruch ausgehen. Sie sind die Träger des Führungsgedankens, und auf sie ist jede Einrichtung, die unter dem Zeichen der Führung steht, angewiesen. Nun wird es wohl augenfällig sein, dass es sehr im Interesse der Sache ist, dieser Kräfte sich frühzeitig anzunehmen, ihnen ihre Bestimmung fühlbar zu machen und sie in der Richtung künftiger Aufgaben einzustellen. Die Frage nach dem Nachwuchs im einzelnen Fall soll dann nicht als eine Notlage vor uns treten, sondern nur eine von uns schon lange vorgesehene Lösungsmöglichkeit akut machen.

Wir betrachten die Menschenkenntnis und die Beurteilung von Menschen als eine der ganz wesentlichen Anforderungen, die an den Chef ergehen. Die Auslese des Führungsnachwuchses stellt gewissermassen einen Extrakt dieser Bemühung dar. Sie ist wohl weniger ein bewusstes Suchen als vielmehr das natürliche Ergebnis eines prüfenden Umganges. Weil der Chef für alle Interesse hat, so können ihm die besonders Veranlagten nicht entgehen, und er wird suchen, in seinen Gedanken sie an den Ort hin zu stellen, wo ihre Gabe zur besten Geltung kommt. Bei dem einen wird er bald am Ziele sein, bei einem andern wird er vielleicht seine Erwägungen weit hinaus schicken müssen, über lange Jahre vorwärts. Auf jeden Fall aber wird er weiter gehen, zusammen mit denen, die in seinem Bereiche tätig sind; und weil ein jeder ihm gegenwärtig ist, so wird der Augenblick einer sich zudrängenden Wahl ihn jedenfalls nie ganz unvorbereitet finden.

Eines darf der Chef in all diesem nie mitsprechen lassen: seine Bequemlichkeit. Wir haben gerne Menschen um uns, die uns angenehm sind. Es spielt das für die nahe Zusammenarbeit auch in der Tat ganz ernstlich mit, und für die Arbeitseinheit mag recht oft der Einklang dringlicher sein als die individuelle Leistung. Hier deutet sich der grosse Unterschied an, ob ich einen Mitarbeiter in der Rolle eines Stabsfunktionärs oder ob ich einen in der Hierarchie einzureihenden Chef brauche. Wir haben für unseren gegenwärtigen Zweck nur dieses Zweite vor Augen und müssen das Andere, so wesentlich es im Aufbau mit dazugehört, vernachlässigen. Wir begnügen uns mit der Feststellung: in der persönlichen Zusammenarbeit ist ein innerliches Einvernehmen ganz unerlässlich und es geht gegebenenfalls sogar der absoluten Eignung vor; im Aufbau der Hierarchie entscheidet einzig die Berufung für den gegebenen Posten und alle anderen Verhältnisse sind erst im zweiten Betracht zu bereinigen.

Der Wert einer jeden Cheftätigkeit kommt in der internen Ergiebigkeit zum Ausdruck, etwa in dem, was mit dem nicht leicht zu ersetzenden Fremdwort Efficiency angedeutet ist. Wer in seinem Bereiche

beste Leistung unter bejahenden menschlichen Verhältnissen erreicht, der ist am rechten Platze. Die Beziehungen nach aussen, im besonderen die nach oben, fallen erst ins Gewicht, wenn diese unerlässliche Voraussetzung gegeben ist. Es ist eine allbekannte Tatsache, dass der als Chef sehr Tüchtige oft innerhalb der Hierarchie der Schwierigere ist. Das liegt in der Natur der Dinge begründet und ist nicht schwer zu durchschauen. Man darf das anerkennen, ohne sich dadurch beirren zu lassen. Die Eigenwilligkeit der Leistung ist etwas ganz anderes als der Eigensinn der Meinung. Wenn wir jene achten und pflegen, brauchen wir uns durch diesen noch lange nicht imponieren zu lassen. Der Selbständige wird zuverlässig auch Führereignung aufweisen; beim Querulanten ist das noch keineswegs gesagt.

Für uns als Verantwortliche bleibt jedenfalls das gültig, dass wir uns nicht nur an die halten dürfen, welche aus Zufall oder Geflissenheit unsere eigenen Wege gehen. Ja, es ist diesen gegenüber wohl gar eine vermehrte Zurückhaltung geboten, weil die Eigenliebe immer bereit ist, falsche Betonungen hereinzulegen. Unser Urteil muss die etwas nebligen Schichten der Zu- und Abneigung durchdringen und in freiem Blick das Wesen zu erfassen suchen. Zwei Gesichtspunkte werden für uns leitend sein: wir suchen den persönlichen Wert und die Brauchbarkeit. Wir wollen Menschen, die etwas sind und mit diesem ihrem Besitz auch etwas anzufangen verstehen. Um hierin zum Klaren zu kommen, braucht es Geduld und Grosszügigkeit. Wir müssen uns überwinden, einem Menschen auch einmal freien Weg zu lassen und teilnehmend zuzusehen, welche Bahn er geht und mit welchen Kräften. Das ist vielleicht nicht so gewagt, wie es scheinen möchte: unsere eigene Chefverantwortung bleibt darum doch immer wach und gegenwärtig, und ein Unternehmen lebt schliesslich davon, dass man sich und anderen etwas zutraut.

Wenn wir Führende heranziehen wollen, so denken wir an solche, die auf Menschen bedrängend zu wirken imstande sind. Darin liegt das Eigentliche, und daran zeigt sich auch der Gegensatz etwa zur Auslese von Spezialisten und Experten. Es zeigen sich hier mancherlei Schwierigkeiten. Die starke Hilfe vonseiten der Ordnung, wie sie in jedem wohlgelenkten Betriebe herrscht, kann gelegentlich irremachen: Willigkeit und Bereitschaft kommen uns ohne unser Verdienst entgegen. Die Probe auf unsere Eignung beginnt erst dort, wo sich die Frage erhebt, was wir daraus machen. Das ist mit dem äusserlich genügenden oder sogar guten Resultat noch nicht unbedingt erwiesen. Wir müssen die Menschen ansehen, mit denen ein Chef arbeitet und umgeht. Nur hier können wir mit deutlichen Zügen lesen, zu was er berufen ist. Das wird um so wesentlicher, je höher er in der Hierarchie aufsteigen soll. Führung ist immer mit dem Erschaffen einer geistigen und seelischen Atmosphäre verbunden. Wir deuten das an, wenn wir etwa vom Betriebsklima reden. Aber es geht tiefer. Es handelt sich darum, ob ein Arbeits-Team auch etwas vom Charakter einer Schicksalsgemeinschaft annehmen kann, ob die Solidität der gemeinsamen Anstrengung auch ein bleibendes Gefühl menschlicher Solidarität zu zeitigen vermag. Führung, die nur eben den Zweck erfüllt, ist Alltagsführung und noch kein Ausweis ungemeiner Eignung.

Der Einwurf liegt nahe und ist gerechtfertigt, dass das ja unwägbare Dinge sind, mit denen uns wenig oder nichts gegeben ist für die praktische Beurteilung des Führungsnachwuchses. Dem lässt sich vielleicht entgegnen, dass wir mit den praktischen Kriterien zumeist ganz ordentlich zurecht kommen, und dass das, was uns unsicher macht und in den Irrtum verleitet, viel öfter die Vernachlässigung eben jener schwerer durchschaubaren Hintergründe ist. Es stehen uns ausgezeichnete Methoden und Hilfsmittel zur sachlichen Beurteilung und Prüfung zur Verfügung. Darum mag uns die Erkenntnis um so nötiger sein, dass alle diese uns in dem Masse helfen, als wir von jenen tieferen Voraussetzungen her uns ihrer bedienen. Es gibt keinen zuverlässigeren Weg zum wahren Kennenlernen eines Menschen, als den der dauernden aufmerksamen Betrachtung. Wir mögen uns an das mahnende Wort Goethes erinnern: «Der Handelnde ist immer gewissenlos; es hat niemand Gewissen als der Betrachtende». Und die Auslese künftiger Menschenführer ist fürwahr eine Gewissensangelegenheit eminenter Art. Man mag sich an dem Ausdruck «betrachten» stossen und es wird gut sein, ihn etwas näherzunehmen. Es handelt sich darum, den andern aus seinen eigenen Bedingungen heraus zu verstehen. Daran stört uns immer wieder die Notwendigkeit des eigenen Dabeiseins und des eigenen Bestimmens. Und so kommt mancher dahin, den Mitarbeiter einfach danach zu beurteilen, wie er auf seine eigenen Verfügungen reagiert. Da muss sich denn freilich ein gefälschtes Bild ergeben. Darum wird der überlegene Chef viel mehr auf das abstellen, was er als ein Zuschauender (vom Kontrollierenden und vom Gleichgültigen gleichermassen entfernt) von seinem stillen und gefestigten Standorte aus sieht.

Die Einwände werden sich ballen: der obere Chef hat anderes zu tun, als zuzuschauen! Es wird darauf ankommen, wie man es versteht. Ich habe Geschäftige und ich habe Gesammelte gesehen, und die letzteren schienen mir zumeist den Vorzug zu verdienen. Wir reden gern vom Überblick, und wir sind sofort bereit, ihn aufzugeben, um uns köpflings in die Bagatelle zu stürzen. Es kann doch wohl kaum ausbleiben, dass sich mit der wachsenden Chefverantwortung das Schwergewicht der Leistung mehr und mehr nach innen verlagert. Es ist ganz unerlässlich, dass wir aufsteigend auch einen höheren Standort erreichen. Und was der uns schenkt, ist eben nichts anderes als der freie und weite Blick, eben das, was wir verdientermassen vor denen voraus haben, die sich noch mehr in den Niederungen mühen. Ihn wollen wir vor allem nützen, um Menschen zu verstehen und ihnen gerecht zu werden.

Das aber soll nun vorbehaltlos zugegeben sein, dass es viele Wege gibt, Menschen kennen zu lernen und dass jeder redlich beschrittene ein rechter sein kann. Auf das wirkliche Kennenlernen kommt es zuletzt an. Denn wir müssen ja, da wir schon eine deutliche Absicht verfolgen, auch zu einem abschliessenden Bilde, zu einem Urteil gelangen. Und da wird nun eine Feststellung am Platze sein: dieses Urteil gründet viel solider auf der Bewährung als auf der Prüfung. Wir sind von klein an in vielen

Sachen Examenmenschen, und diese Tendenz scheint sich eher fortschreitend zu verstärken. Die Vorteile der Prüfung sind einleuchtend und verlokkend, vor allem vielleicht die eindeutige Fassbarkeit des Ergebnisses. Auch für die Chefauslese wird man auf sie nicht verzichten wollen. Sie gehört mit zur Ergänzung des Bildes, und es ist gewiss eine der auszeichnenden Eigenschaften des Chefs, dass er in der Prüfung besteht. Aber sein Wirken ist auf Dauer angelegt, und was ihm seinen Platz sichert, ist die Beharrung.

Wenn wir der Bewährung entschieden den ersten Rang zuweisen, so ist es noch aus einem andern Grunde. Es taucht hier wieder die Frage der Verantwortung auf. Ins Examen steigen kann man bei irgend jemandem; bewähren kann man sich nur gegenüber einem Chef, mit dem man ein tüchtiges Wegstück gegangen ist. Im einen Falle wird das Urteil aus dem Ergebnis gefolgert, im anderen aus dem Erlebnis. In der Frage der Führung treten aber alle anderen Probleme hinter dem des lebendigen Kontaktes zurück. Weil das für die Ausübung gilt, so gilt es auch für die Art der Berufung. Es muss einer da sein, der dazu steht, nicht weil eine Endsumme von Gutpunkten die genügende Gewähr zu geben scheint, sondern weil die Dauer der Erfahrung eine Überzeugung geschaffen hat, die weder auf Beweise noch auf Bestätigung angewiesen ist.

Wie immer Mitspracherecht und Kompetenzen verteilt sein mögen, die scharfe Betonung einer Einzelverantwortung muss bleiben. Führung ist Persönlichkeitssache; und es liegt in der genauen Konsequenz dieser Tatsache, dass auch Führerauslese persönliche Angelegenheit und ein eigentliches Bekenntnis sein soll. Der Mann, der seinen neuen Führungsauftrag antritt, ist gewillt, sich ihm ganz zu geben; er soll auch voraussetzen dürfen, dass jemand da ist, bereit, ganz zu ihm zu stehen; er soll sich nicht einer Körperschaft gegenüber fühlen, die ihn auf Zusehen hin in seiner Stellung gelten lässt. Wenn die Verhältnisse es möglich machen, dass die bestimmende Persönlichkeit zugleich der künftige unmittelbare Chef des Anwärters ist, so wird sich das wohl besonders belebend auswirken. Oft sind wir freilich in dieser Sache auf die Erfahrung anderer angewiesen. Auch das ist in der Ordnung. Warum soll ein Mensch sich nicht ebensogut bei einem anderen als bei uns bewährt haben! Nur die eine Frage bleibt erheblich: bei wem? Bei einem Menschen, den ich kenne und schätze. Weil ich ihn schätze, weiss ich, dass er nicht einen Untauglichen auslesen wird. Weil ich ihn kenne, bin ich in der Lage, seinen wahrscheinlichen Argumenten nachzugehen und zu wissen, wo ich allenfalls mit meinen eigenen ergänzend einsetzen muss.

Hier werden die zusätzlichen technischen Hilfen zur Menschenprüfung willkommen sein. Ein Verantwortlicher darf sie um so unbefangener anwenden oder anwenden lassen, als er gewiss ist, dem Ergebnis nicht ausgeliefert zu sein. Braucht er sie, um der eigenen Verantwortung auszuweichen, so setzt er sich schwerem Vorwurf aus. Wenn die Untrüglichkeit unseres Einblickes in Menschen nicht grösser ist als die Verlässlichkeit eines jeden technischen Tests, so können wir als Führende nur noch abtreten. Wenn wir aber mit eigener Schau das Ganze umfassen, dann können uns die Eigenheiten und Nuancierungen, wie sie uns die seelische Feinmechanik sichtbar zu machen weiss, von sehr grossem Nutzen sein. Dabei darf der Billigkeit halber noch einmal betont sein, dass wir hier ausschliesslich den Chefnachwuchs vor Augen haben; handelt es sich um die Auslese von Spezialisten, so wird eine merkliche Gewichtsverschiebung eintreten.

Bei einem möchten wir heftig beharren: bei der Notwendigkeit der persönlichen Fühlungnahme, und wäre sie auch nur eine einmalige. Wer auf seine persönliche Verantwortung einen Menschen zu führendem Auftrag in seinem Bereich einsetzt, wäre es auch an der bescheidensten Stelle, der muss ihm einmal begegnet sein, und wenn noch so viel Zwischen-Stufen der Hierarchie den einen vom andern trennen. Es ist im Interesse von beiden. Wer zu den Menschenführern gehört, der zählt zu einem seltsamen und wichtigen Verbande, so ziemlich dem lockersten wohl unter allen Berufsvereinen, aber einem, der in ganz besonderer Weise bindet und gleichberechtigt macht. Der Vorarbeiter und der Generaldirektor sind Berufskollegen in einer der allerwichtigsten Tätigkeiten, die es gibt: in dem Auftrage, aus Kompetenz mit Menschen umzugehen und mit Menschen etwas zu erreichen. Gerade weil dieses Gemeinsame so sehr nur auf Inneres abstellt, gehört es sich, dass man im rechten Augenblick es auch recht heraufhebe. Und dazu möchte ich vor allem den Moment rechnen, wo eine Zusammenarbeit zwischen Chefs auf verschiedenen Verantwortungsstufen beginnt oder neu geordnet ist. Es geht hier keineswegs um Aussprachen und derartiges. Die Begegnung genügt völlig; es braucht in ihr gar nichts anderes zum Ausdruck zu kommen, als der Wille zum Miteinandergehen und vom Chef aus vielleicht eine leise und feine Betonung der verbindenden Solidarität.

Wir haben bis jetzt, ich weiss nicht ob gleichgültig oder absichtlich, eine wichtige Frage ganz übergangen, nämlich die nach den Voraussetzungen und Gegebenheiten, unter denen sich das Problem des Führungsnachwuchses überhaupt erst gestaltet. Der Nachschub kann von innen oder von aussen erfolgen, er kann mit dem Begriff der Anciennetät oder dem des freien Wettbewerbes im Zusammenhang sein, er kann eine Sache des Entschlusses oder der berechnenden Voraussicht sein. Viele Aspekte sind hier offen, und es wäre vermessen, einem jeden im Laufe einer kurzen Betrachtung gerecht werden zu wollen. Es bleibt uns gar nichts übrig, als uns für einmal auf eine einzige Ausgangssituation einzustellen. Und es kann doch wohl nur die sein, auf die wir von Anfang an uns stillschweigend bezogen haben: auf die Frage des betriebsinternen Nachwuchses. Wir wollen auch für unsere abschliessenden Erwägungen dabei beharren, mit dem freimütigen Zugeständnis, dass wir mancher interessanten Diskussion damit ausweichen, aber auch in der Meinung, dass Deutlichkeit im einzelnen, vielleicht gerade durch ihre Einfachheit, immer etwas zur Erhellung im Ganzen beitragen kann.

Führungsnachwuchs im Betrieb bleibt eine der innewohnenden und immer anregenden Aufgaben

für jeden Verantwortlichen. Sie geht in einer stillen und doch steten Art seinem unmittelbar praktischen Auftrage parallel. Jetzt bin *ich* da, und morgen wird ein *anderer* da sein. An jeder Stelle, die ich übersehe und die in meiner Einwirkungssphäre liegt, wird ein Wechsel eintreten. Das Ganze soll beharren und soll weiter gehen. Uns war es vergönnt, Gedanken und Impulse hineinzutragen; was an ihnen gültig bleibt, wird weiterhin wirken, mit oder ohne unseren Namen; und das übrige wird durch Besseres ersetzt oder fortgesetzt werden. Uns ist die schöne Gelegenheit geboten, dieses Bessere schon vorzubereiten, dadurch, dass wir uns bemühen, für jeden Posten Tüchtige nachzuziehen. Im Grunde ist das der verheissungsvollste Teil unseres Auftrages. Und wir haben viele schöne Gelegenheiten, ihm gerecht zu werden. Wir müssen nur unsere Ängstlichkeit und unsere Eitelkeit dorthin weisen, wo sie hingehören: in den Bezirk des Unbeachtlichen und intern zu Erledigenden.

Innerhalb des Betriebs ist die wertvolle Möglichkeit des Vorausschauens auf weite Sicht immer offen. Wir können den Menschen begleiten in seinem wesentlichen Werden, das nie aufhört, und das vielleicht sogar erst spät anfängt, nach aussen sichtbar zu sein. Es wird wohl auch zu den Prinzipien moderner Betriebsführung gehören, Chefauslese auf grosse Distanz zu üben. Dazu gehört denn gewiss auch das Bemühen um Vorbereitung. Hier sind abermals zwei Wege offen: der der Schulung und der der Förderung. Sie haben beide ihr unabstreitbares Recht. Der erste wird mehr begangen, weil er einleuchtender ist in seiner Absicht und seinen Konsequenzen. Es ist erfreuend, wieviel Einsatz und Bereitschaft auf diesem Felde heute vorhanden ist und wie sehr die Unternehmung sich die Bildung ihres Führernachwuchses angelegen sein lässt. Es ist auch ganz gewiss so, dass mit der Mehrung des geistigen Besitzes die Bereitschaft zur Führungsleistung intensiver und sicherer wird. Der reichere Mann ist nun einmal der bessere Führer; es stehen ihm in jeder Lage mehr Aushilfen zur Verfügung, und er wird in allen persönlichen Angelegenheiten aus grösserer Freiheit entscheiden.

Zum andern aber bleibt die Tatsache in Kraft, dass man zum Chef und zu höheren Chefaufgaben nicht heranerzogen wird, sondern heranwächst. Das, was von innen heraus in Bewegung kommt, wird bestimmend. Doch ist auch dieses der äusseren Einwirkung nicht entzogen und einer Förderung keineswegs unzugänglich. Nur muss sie mit den feinsten Mitteln der Seelenkunde angewendet werden, und sie ist viel mehr das Ergebnis des Miteinandergehens als einer gewollten Beeinflussung. Die echteste Nachfolge und den kernigsten Nachwuchs erziehen wir Führende uns unterwegs. Der Belehrung und der Ermahnung erstehen immer Widerstände; sie sind um so stärker und hemmender, je mehr der Werdende schon etwas ist. Das Beispiel allein, und nur wenn es ohne jede Absichtlichkeit dasteht, wirkt unwiderstehlich. Und es ergreift den am innigsten, der selber schon am kräftigsten bewegt ist.

Vielleicht haben wir damit einige Gesichtspunkte für unsere hohe Aufgabe, Führungsnachwuchs heranzuziehen, uns etwas deutlicher ins Licht gerückt. Wir dürfen sie auf einige Forderungen, die zugleich Ermunterungen sein mögen, zusammendrängen. Das erste möchte sein: alles Missbehagen abschalten; es ist immer etwas Frohes, an dem zu arbeiten, was nachher sein wird, und auch an dem, was nach uns sein wird. Das zweite ist: Freiheit bewahren; es kommt nicht darauf an, dass meine Meinung und meine Haltung ihren Fortgang nehmen, wohl aber dass das Werk seinen tüchtigen Fortsetzer finde. Ein Drittes: Bedrängende auslesen; wir suchen Menschenführer, und das sind nicht die Gewandten und nicht die Kenntnisreichen, sondern die aus der Tiefe heraus Bewegenden. Im weiteren: Anschauende sein; das Bild eines Menschen in seiner Ganzheit aufnehmen, um es auch als ein Ganzes zu würdigen und an der ihm zukommenden Stelle einzuordnen. Ferner: den Mut des eigenen Urteils bewahren; unser Entschluss hat die Kraft eines Bekenntnisses. Und endlich: Fördern, nicht durch Belehrung, aber durch Erweckung. Das Beste bieten wir dem andern durch unser Vorangehen; Glück ihm und uns, wenn er begabt ist, uns zu überholen.

Adresse des Autors:
Dr. *E. Schumacher*, Bolligen bei Bern.

Synthetische Polymere für Kabelisolationen [1])

Von *H. M. Weber*, Pfäffikon

621.315.21 : 621.315.616.9

Synthetische Neopren- und Butylkautschuke eignen sich sehr gut für die Fertigung von Kabelisolationen. Die Eigenschaften dieser synthetischen Elastomere sind aber so verschieden, dass es schwer fällt, sich die notwendige Übersicht über die Vorteile und die Nachteile dieser Materialien zu verschaffen. Um diese Übersicht zu erleichtern, wurden die wichtigsten Eigenschaften in einer Tabelle zusammengefasst und zusammengehörende Eigenschaften in Eigenschaftsblöcken zusammengezogen. Diese Blöcke ermöglichen es, mit einem Blick vergleichend festzustellen, in welcher Eigenschaft dieser oder jener Isolierstoff schwach oder stark ist.

Les caoutchoucs synthétiques de Néoprène et de Butyl se prêtent excellemment à l'isolation de câbles. Toutefois, les qualités de ces élastomères synthétiques sont très variées et il n'est pas aisé de se faire une idée d'ensemble concernant leurs avantages et défauts. Afin d'y parvenir, un tableau résume, en des groupes de caractéristiques cohérents, les qualités requises le plus fréquemment. Ces groupes permettent de constater immédiatement si, sous tel ou tel aspect, une matière d'isolation est forte ou faible.

Elektrische Kabel dienen zur Übermittlung von elektrischer Energie. Es kommen zum Bau von Kabeln hauptsächlich zwei Gruppen von Werkstoffen in Frage:

a) Elektronendurchlässige Stoffe — Metalle —, welche als Energiebeförderer dienen, und

b) elektronendichte Stoffe — Isolierstoffe —,

[1]) Vortrag, gehalten an der Vortragstagung des Verbandes Schweizerischer Gummi- und Thermoplast-Industrieller (VSGT) und des Verbandes der Fabriken isolierter Leiter (VFL) vom 12. Mai 1959 in Zürich.