

**Zeitschrift:** Schweizer Spiegel  
**Herausgeber:** Guggenbühl und Huber  
**Band:** 30 (1954-1955)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Was tut ein Personalchef?  
**Autor:** Finckh, Leonhard  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1071188>

### **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:** 02.04.2026

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

# Was tut ein Personatchef?



Von  
Dipl.-Ing. Leonhard Finckh

## Wie das Amt des Personalchefs entstand

Noch vor 20 Jahren waren Personalabteilungen in den schweizerischen Industriefirmen, von deren Verhältnissen ich ausgehe, selten. Bestenfalls gab es ein Arbeitereinstellbüro. Die Ausfertigung der Dienstverträge für Angestellte, und was damit zusammenhängt, wurde nebenbei vom Direktionssekretariat besorgt. Man beschränkte sich auf die Erfüllung der Formalitäten, die notwendig waren, um den Vorschriften des Obligationenrechtes Genüge zu tun.

Das Dienstverhältnis blieb selbst in größeren Firmen patriarchalisch. Die Auswahl der Angestellten erfolgte durch die Direktion, jene der Arbeiter durch die Meister. Auch im Großbetrieb bestand noch ein persönliches Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Untergebenen.

Seit der großen Krise in den dreißiger Jahren ist das anders geworden. Der Einfluß der Gewerkschaften und der Personalverbände, zusammen mit der wachsenden Einsicht der Unternehmer, führte zur Anerkennung des Anspruchs der Arbeitnehmer, als Mensch und nicht als Ware behandelt zu werden.

Im patriarchalischen Betrieb ist der Arbei-

tende der Willkür seines Dienstherrn ausgesetzt. Besitzt dieser ein starkes Verantwortungsgefühl und die Eignung zur Menschenführung, so gestattet das unmittelbare Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ein Höchstmaß an gegenseitiger Anpassung unter Berücksichtigung der Eigenart der einzelnen Menschen. Aber im scharfen Konkurrenzkampf besteht immer die Versuchung, den Druck, der auf den Arbeitgebern und ihren Chefs und Meistern lastet, auf den schwächeren Arbeitnehmer abzuwälzen. Um dieser Gefahr zu begegnen, wurde die Freiheit des Arbeitgebers durch zahlreiche gesetzliche und mit den Personalverbänden vertraglich vereinbarte Bestimmungen eingeschränkt. Die Aufgabe, die Erfüllung dieser Pflichten zu überwachen, trug zum Ausbau der Personalabteilungen bei.

Je größer der Betrieb, um so schwieriger ist es, eine einheitliche Denkweise der Leitung, der Chefs und der Meister in Personalfragen zu erreichen. In den Frühzeiten der Industrialisierung war das leichter, weil die Mehrzahl der Vorgesetzten einen ähnlichen Entwicklungsgang durchlaufen hatten. Man nannte das «von der Pike auf dienen». Als Folge der immer stärkeren Arbeitsteilung ist das heute oft anders. Viele Vorgesetzte kommen von einem Spezialgebiet her zu einem allgemeinen Vorgesetztenposten. Jeder ist geneigt, Personalfragen nach den Regeln zu behandeln, die er aus seinem Gebiet her gewohnt ist. Das hat zur Folge, daß Angestellte und Arbeiter innerhalb des gleichen Großbetriebes nicht selten in Entlohnung, Ferienbemessung, Aufstiegsmöglichkeiten usw. ganz verschieden behandelt wurden. Auch aus den Unterschieden des Herkommens, der politischen und der sozialen Einstellung der Vorgesetzten ergeben sich beträchtliche Unterschiede. Damit stellt sich eine weitere Aufgabe der zentralen Personalabteilungen: die Einheitlichkeit innerhalb des Betriebes zu wahren.

### **Wie wir Mitarbeiter suchen**

Seit dem Zweiten Weltkriege beschäftigt den Personalchef vor allem die Heranziehung von neuen Mitarbeitern in Werkstatt und Büro als Ersatz für solche, die die Firma verlassen haben. Ein Personalwechsel von 20% bei den Angestellten und von 40% bei den Arbeitern pro Jahr ist keine Seltenheit. Dazu kommt die Erweiterung des Personals zur Bewältigung des

hohen Bestellsbestandes mit kurzen Terminen und zur Entwicklung neuer Produkte und Verfahren oder zum Ausbau und zur Modernisierung der Produktionsstätten. Neuerdings erfordert auch die Verstärkung der Akquisition zusätzliche Kräfte.

Da haben in einer Konstruktionsabteilung ein tüchtiger Techniker und ein jüngerer Maschinenzeichner gekündigt. Unsere erste Pflicht besteht in der Prüfung, ob diese Kündigungen vermeidbar gewesen wären. Wurde den beiden Angestellten die Arbeit zu wenig interessant gestaltet? Haben wir ihrer Gehaltsentwicklung nicht genügend Beachtung geschenkt? Hätten wir einem Wunsch nach Versetzung oder nach einem Auslandsurlaub nachgeben sollen? Bei dem vorliegenden Fall trifft das nicht zu. Der erstere, eine Stütze der Abteilung, während fünf Jahren gut eingearbeitet und nun mit selbständigen Projektbearbeitungen betraut, hat einen verantwortungsvollen Betriebsleiterposten in einem halbstaatlichen Werk zu gutem Gehalt mit einer Pensionskasse gefunden, wie sie die Privatindustrie nicht bieten kann. Der Zeichner geht ans Technikum. Wir können also für die Firma ein gutes Gewissen haben.

Der Aufschwung des Wirtschaftslebens gewährt eben, besonders auf dem technischen Sektor, jedem Tüchtigen die Aussicht, sich zu verbessern. Selbst Leute über Vierzig sind nicht so schlecht daran, wie oft behauptet wird. Kürzlich mußten wir über fünf Monate suchen, bis wir für die Salärbuchhaltung einen vertrauenswürdigen kaufmännischen Angestellten gefunden hatten, obschon wir bereit waren, die Altersgrenze mit 48 Jahren anzusetzen.

Nach der Kündigungsperiode ums Monatsende beginnt die Werbung für neue Mitarbeiter. Besteht Aussicht, im eigenen Betrieb einen Anwärter zu finden, für den die offene Stelle eine Beförderung wäre, schlagen wir den Posten am Schwarzen Brett an. Außerdem wenden wir uns telefonisch an die verschiedenen Stellenvermittlungen, an private Handelsschulen mit Abendkursen oder an Professoren der Hochschulen.

### **Stellenangebote: offen oder unter Chiffre?**

Unser Hauptmittel ist das Stelleninserat. Wie groß, wie oft, in welchen Zeitungen soll es er-

scheinen? Eine einmalige, vierspaltige Insertion für wichtigere Stellen in einem quadratischen Format kostet in unserm Hauptinsertionsorgan gegen 200 Franken. Der Kostenaufwand für neue Mitarbeiter darf aber nicht zu groß sein. Die neuen Mitarbeiter sollten noch während der Kündigungsfrist von ihrem Vorgänger eingeführt werden. Deshalb wäre ein rascher Ersatz wichtig. Aber heute muß man meistens mit einer Lücke rechnen, weil gute Bewerber ihre bisherige Stelle erst aufgeben, wenn sie bereits etwas Zusagendes gefunden haben.

Es wäre vorzuziehen, in Inseraten den Firmennamen bekanntzugeben. Der Stellenbewerber antwortet nicht gern an eine Chiffre. Aber oft drängt sich das anonyme Inserat auf, wenn man die Konkurrenz nicht darüber unterrichten will, welche wichtige Stelle neu besetzt werden muß oder in welchen Abteilungen Reorganisationen vor sich gehen. Es kann auch sein, daß man absichtlich den Standort des Unternehmens nicht bekanntgeben will. Stenodactylos zum Beispiel arbeiten nicht gern außerhalb der Städte oder in den Außenquartieren. Hat aber eine Bewerberin einmal eine Offerte eingereicht und ist man mit ihr ins Gespräch gekommen, so paßt ihr die Anstellung des guten Kontaktes oder der interessanten Arbeit wegen doch.

Wenn sich auf ein Chiffre-Inserat ein Bewerber aus der eigenen Firma meldet, besprechen wir die Angelegenheit mit ihm. Wir kontrollieren die Gehaltsverhältnisse und untersuchen mit dem Chef seine weiteren Ausbildungs- oder Beförderungsmöglichkeiten. Eine liberale Auffassung des Unternehmers verpflichtet ihn, es dem Angestellten nicht zu verübeln, wenn er seinen Weg nach dem Grundsatz «Freie Bahn dem Tüchtigen» sucht.

### **Wie wir die Offerten sichten**

Der Offerteneingang ist sehr unterschiedlich. Suchen wir einen Mitarbeiter für die Personalabteilung, melden sich bestimmt über hundert Bewerber. Für wichtige technische Stellen in Konstruktion und Verkauf erhalten wir meistens nur vereinzelte Angebote, abgesehen von einigen nur zu wohlbekanntem Interessenten, die bei jeder Ausschreibung das Rennen erfolglos mitmachen.

Offerten, die bei der ersten Sichtung ausscheiden, werden sofort beantwortet. Die Mehr-

zahl der Anmeldungen bedarf jedoch einer sorgfältigen und damit auch zeitraubenden Durchsicht. Reichen die fachlichen Vorkenntnisse aus? Ist der Lebenslauf und insbesondere die Aufzählung der innegehabten Stellen lückenlos? Welches waren die Gründe der Stellenwechsel? Was läßt sich den Zeugnissen entnehmen?

Dienstzeugnisse werden im allgemeinen wahrheitsgemäß abgefaßt. Sind diese nicht ausgesprochen gut, gilt es, zu bewerten, was nicht gesagt worden ist. Langjährige Erfahrung und der Vergleich der verschiedenen Zeugnisse derselben Firma im Laufe der Zeit ermöglichen dem Personalchef, zwischen den Zeilen zu lesen.

Ferner: Was sagt uns die Schrift des Anwärters bei zunächst oberflächlicher Betrachtung, und wie ist der allgemeine Eindruck der Offerte?

Es gibt Leute, die, verführt durch eine mit guten Franken bezahlte «Erfolgsschule in Briefform», mit einer in Stil und Aufmachung besonders originellen Offerte Eindruck machen wollen, prächtige Mappen sind beigelegt und in Heftchen gebundene Zeugniskopien. Meistens kommen solche Offerten von Bewerbern, die in ihrer beruflichen Entwicklung eine Stufe überspringen möchten. Der seiner Sache sichere Anwärter reicht in der Regel kurze Offerten ein, die über das Wesentliche Aufschluß geben.

Aus den Angaben der Offerten, die in die engere Wahl kommen, stellen wir Listen zusammen, die alles Wichtige, Bildungsgang, berufliche Erfahrung, persönliche Verhältnisse, Gehaltsansprüche und Eintrittstermin, zusammenfassen.

In der Besprechung mit dem Abteilungschef sucht dieser jene Bewerber heraus, die seinen Anforderungen entsprechen. Die Ausgewählten laden wir zur persönlichen Vorstellung ein.

### **Vom Wert der Referenzen und wie die persönliche Vorstellung erfolgt**

Inzwischen haben wir versucht, nähere Auskünfte über die Kandidaten zu erhalten. Da sind zunächst einmal die Referenzen. Die oft aufgeführten Professoren, Direktoren, Obersten und Nationalräte haben den Nachteil, daß diese den Stellensuchenden meist nur oberflächlich kennen und über seine Eignung für einen spezialisierten Posten kein verbindliches

Urteil abgeben können. Am wertvollsten sind Referenzen, die jemand in unserer Firma persönlich kennt. Diese Auskünfte sind am offensten.

Am aufschlußreichsten wären an sich Angaben früherer Arbeitgeber. Es mag erstaunlich erscheinen, daß wir von diesem Auskunftsmittel verhältnismäßig wenig Gebrauch machen. Wir stellen aber fest, daß auch andere Arbeitgeber selten bei uns anfragen. Meistens ist es eben so, daß der Bewerber nicht wünscht, daß man seinen gegenwärtigen Arbeitgeber anfragt, bevor er sicher mit der Anstellung rechnen kann. Erkundigungen bei frühern Stellen sind besonders bei jungen Leuten, die sich rasch entwickeln, wenig ergiebig. Schriftliche Beantwortungen einer Anfrage werden aus der Befürchtung heraus, daß die Auskunft dem Bewerber gegenüber nicht vertraulich bleibe, meist sehr vorsichtig abgefaßt. Es ist ja auch schon vorgekommen, daß ein Stellessuchender durch einen befreundeten Geschäftsmann über sich selbst eine Auskunft einholen ließ.

Wir sind also in der Regel auf mündliche und telefonische Angaben angewiesen. Bei diesen müssen die Fragen sehr präzise Einzelheiten betreffen, um das Bild des Bewerbers wirklich ergänzen zu können.

Die Vorstellung bringt den ersten persönlichen Kontakt. Der Bewerber wird vom Personalchef oder von einem seiner Mitarbeiter empfangen und mit dem zukünftigen Chef bekanntgemacht. Dieser spricht mit ihm über die Arbeit, stellt vielleicht prüfende Fragen über den Ausbildungsstand und begutachtet mitgebrachte Arbeitsproben.

Viel schwerer als die Eignung von einfachem kaufmännischem Personal ist das berufliche Können der Anwärter für qualifizierte technische Posten abzuschätzen. Eine eingehende Befragung über die verschiedenen Sektoren des Fachgebietes ergibt bestenfalls Zufallstreffer. Dabei kann, wie bei Schulprüfungen, manche ruhig und seriös arbeitende, aber im Ausdruck nicht beschlagene Technikernatur zu Unrecht schlecht abschneiden. Bei einer Befragung über frühere Arbeiten muß sich der Abteilungschef oft Zurückhaltung auferlegen, um nicht verdächtigt zu werden, die Verhältnisse bei der Konkurrenz zu erforschen.

Aufgabe der Mitarbeiter der Personalabteilung ist dann, in einem Gespräch, das ungezwungen die verschiedensten Lebensgebiete berührt, Einblick in die Reife des Denkens und

die Handlungsmotive des Bewerbers zu gewinnen. Die Unterhaltung gibt auch Aufschluß über die privaten Umstände des Kandidaten. Diese sind von großer Bedeutung für die Arbeit. Ungeordnete familiäre oder finanzielle Verhältnisse, durchgemachte Krankheiten, Jugendschwierigkeiten und starke seelische Erschütterungen können früher oder später die Arbeitsleistung beeinflussen — nicht immer nur in störendem Sinn. Der zukünftige Arbeitgeber hat ein Anrecht, sie zu kennen. Manche der so gewonnenen Angaben müssen allerdings von der Personalabteilung vertraulich behandelt werden, weil nicht von allen Chefs, die in erster Linie natürlich tüchtige Fachleute sein müssen, menschliche Weite und Toleranz erwartet werden kann.

Für gehobene Stellen möchte man den Bewerber auch in außergeschäftlichem Verkehr kennenlernen. Oft geschieht das durch eine gemeinsame Mahlzeit.

### **Die psychologischen Eignungsprüfungen**

Eine Anstellung soll Dauer haben, denn die Einarbeitungszeit ist verhältnismäßig lang. Deshalb muß vor der endgültigen Anstellung abgeklärt werden, ob der Bewerber seiner Arbeit gewachsen ist und charakterlich zu seinem Chef, den Kollegen und zum Betriebsklima paßt, ferner ob die Stellung ihm ausreichende berufliche und finanzielle Befriedigung sowie den notwendigen Kontakt gewährt.

Nehmen wir den Fall an, der Chef einer Verwaltungsabteilung suche einen Stellvertreter und stelle sehr hohe Anforderungen an diesen, weil er gerne einen Mitarbeiter hätte, mit dem er «auch einmal ein vernünftiges Wort reden könne», dabei aber alle interessanten und verantwortungsvollen Aufgaben selbst bewältigen will! Die Sache wird nicht gut herauskommen. Das menschliche Verhältnis mit dem Chef mag wohl erfreulich sein, aber ein wirklich intelligenter und besonders beweglicher Mann wird von der Stelle beruflich unbefriedigt bleiben, weil ihm zur Hauptsache nur Routinearbeit überwiesen wird.

Oder wie soll ein äußerst sensibler, ideenreicher und schöpferisch begabter Konstrukteur unter einem Chef arbeiten können, dem es an Kinderstube fehlt und der auf Grund seiner eigenen Jugenderfahrung nur an die Härte im Leben glaubt?

Die gefühlsmäßige Abneigung von Stelleninteressenten gegen Graphologie und psychologische Eignungsuntersuchungen ist besonders bei jungen Stellenbewerbern, welche die Bedeutung des Charakters noch unterschätzen und auf ihr Können und ihr Diplom pochen, begreiflich. Der sich schwächer fühlende Arbeitnehmer nimmt an, daß der Arbeitgeber diese nur in seinem eigenen Interesse anwende. Er beanstandet auch, daß er die Objektivität der Untersuchung nicht kontrollieren könne. Dennoch ist diese Abneigung sachlich unbegründet. Eine möglichst sorgfältige Abklärung der Eignung zu einem bestimmten Posten dient beiden Teilen.

Ich habe in einem Betrieb der Maschinenindustrie nahezu zwei Jahre nichts anderes getan, als Stellenbewerber für Werkstatt und Büro durch die Methoden der psychotechnischen Eignungsuntersuchung auszuwählen.

Solche Prüfungen umfassen außer einem Interview über den beruflichen und persönlichen Werdegang wie über die Interessen und Ziele des Bewerbers eine Anzahl Tests, die es dem intuitiv begabten und geübten Beobachter erlauben, Rückschlüsse auf das Verhalten des Bewerbers bei seiner Arbeit und im Kontakt mit seinen Mitmenschen zu ziehen. Das Gespräch begann sehr oft mit großer Skepsis des Prüflings. Aber im Verlaufe der Prüfung war es fast durchwegs möglich, eine vertrauensvolle Beziehung zu schaffen.

Die persönlichste Sphäre wird bei solchen Untersuchungen geschont, aber gerade Bewerber, die mit innern Schwierigkeiten kämpfen, benützen, wenn sie dem Prüfenden Vertrauen entgegenbringen, die Gelegenheit, sich auszusprechen, gerne. Ich bin heute noch mit verschiedenen Leuten in persönlicher Verbindung, die ich vor zehn Jahren nur durch eine solche Untersuchung kennengelernt habe.

### Das graphologische Gutachten

In unserm Betrieb fehlt die Zeit, psychologische Eignungsuntersuchungen anzustellen. In Ausnahmefällen lassen wir sie durch arbeitspsychologische Institute vornehmen. Meistens aber begnügen wir uns, wenn uns eine psychologische Abklärung wünschenswert scheint, mit graphologischen Gutachten.

Für einen Posten in Übersee melden sich einige junge Ingenieure. Sie haben in unserer Firma und ihrer ersten Stelle kaum zwei Jahre

# WOHER STAMMT DIESES WORT?

## Hudel — Hodler

Unsere Mundart kennt die Redensart *alles z Hudle und z Fätze schlah*, das heißt in der Schriftsprache so viel wie «alles kurz und klein schlagen». Dann existiert noch die Zusammensetzung *Hudelpack*. In beiden Fällen hat sich das Wort *Hudel* bei uns erhalten. Als selbständiges Wort verwenden wir es nur noch selten; es gehört zu den vielen Wörtern, die im Begriff sind, auszusterben.

Die Zusammensetzung *Hudelpack*, die sich durch *Lumpenpack* ersetzen läßt, klärt uns auf über die Bedeutung des Wortes: Hudeln sind Lumpen. *Hudle* bedeutete ursprünglich «in Fetzen reißen», später bekam es auch den bildlichen Sinn «sich wie ein Lump aufführen». Möglicherweise hat das klangverwandte Wort «*sudle*» mitgewirkt, um dem Ausdruck eine neuere Bedeutung zu geben: *hudle* heißt auch, eine Arbeit ohne Sorgfalt verrichten.

*Hudel* ist ein altes Wort, das vor sieben bis acht Jahrhunderten lautete *hadel*. In der Schriftsprache hat es sich als *Hader*, Lumpen, gehalten. Im Laufe der Zeit änderte es die Form, es wurde zu *Hodel* und schließlich zu *Hudel*.

Früher zogen Fuhrleute, welche mit Korn, Butter und andern Lebensmitteln handelten, landauf, landab. Ihre Waren führten sie in großen Planwagen mit sich. Die großen Blachen, welche ihre Wagen überspannten, nannte man *Hodel*. Dieses Wort übertrug man später auf den Wagen, und schließlich nannte man den Fuhrmann selber einen — *Hodler*. Der Beruf des Hodlers war so verbreitet, daß sich aus der Berufsbezeichnung schließlich der Geschlechtsname *Hodler* entwickelte.

Johannes Honegger

Praxis hinter sich. Die Gelegenheit, sich über besondere Leistungsfähigkeiten auszuweisen, fehlte ihnen, und es ist auf Grund ihrer bisherigen Arbeit ganz unmöglich, zu beurteilen, ob sie sich nach einigen Jahren spezieller Ausbildung als Mitarbeiter in einer ausländischen Vertretung eignen werden. Da die Ausbildung eines jungen Mannes für einen solchen Posten von der Firma beträchtliche Opfer erheischt, dürfen wir nicht einfach einen Versuch wagen. Da erleichtert uns ein graphologisches Gutachten, die im Keim vorhandenen, noch unentwickelten Möglichkeiten des Bewerbers kennenzulernen.

Der Graphologe, mit welchem wir vorwiegend arbeiten und der auch für andere Industriefirmen und Handelshäuser tätig ist und somit einige Kenntnis von den Zusammenhängen im Wirtschaftsleben besitzt, kennt unsern Betrieb auch aus eigener Anschauung. Aus der langjährigen Zusammenarbeit weiß er, worauf wir Wert legen müssen. Wir weisen in unserer Anfrage auch noch besonders darauf hin, was im speziellen abgeklärt werden soll. Nach Eintreffen des Gutachtens stellen wir etwa Rückfragen, auch um sicher zu sein, vielleicht eine nur schonend angedeutete Warnung richtig verstanden zu haben.

Das graphologische Gutachten kann in gewissen Fällen mitentscheiden, daß eine Anstellung oder eine Beförderung verhindert wird. Aber es bildet immer nur einen Baustein in der Bildung unseres Urteils neben andern.

Wenn ein Bewerber in guter Stellung, für den der Wechsel eine schwerwiegende Entscheidung bedeutet, in der neuen Position mit einer leitenden Persönlichkeit sehr eng zusammenarbeiten muß, sollte er eigentlich die Möglichkeit haben, sich in gleicher Weise über den Charakter seines zukünftigen Chefs zu informieren. Einsichtige Chefs haben aus diesem Grunde schon von sich aus graphologische Gegenüberstellungsanalysen ausarbeiten lassen, um die Wahrscheinlichkeit einer guten Zusammenarbeit besser beurteilen zu können.

### **Die Gehaltsfrage wird abgeklärt**

Bei einigermaßen vernünftigen Forderungen möchten wir einem Neueintretenden das Salär gewähren, das seinen Vorstellungen entspricht. Oft aber weichen die Ansprüche weit vom Rahmen der Firma ab. Dann werden Gegenvorschläge besprochen. Gelegentlich muß

man in der Festsetzung des Anfangssalärs entgegenkommen, weil der Bewerber eine zahlreiche Familie oder große Unterstützungspflichten hat. Solche Spezialabmachungen sind in Ausnahmefällen möglich. Der Dienstvertrag wird mit jedem Angestellten individuell abgeschlossen und von der Firma vertraulich behandelt. Man läßt sich das etwas kosten; denn die für das Arbeiterpersonal übliche mechanisierte Lohnabrechnung würde weniger Arbeitskräfte erfordern.

Aber besonders die jüngern Mitarbeiter vergleichen in der Regel ihre Saläre und Aufbesserungen. Im Laufe der Dienstzeit ergeben sich je nach der Leistung immer größere Abstufungen, damit werden die tüchtigen Leute ihren schwächeren Kollegen gegenüber diskreter. Es entsteht eine wachsend stärkere Bindung an den Vorgesetzten, der die Qualitäten eines Angestellten anerkennt und ihm Gelegenheit zur Entwicklung bietet.

Vor der Entscheidung über die Anstellung unterbreitet das Personalbüro noch einmal die Bewerber der engsten Wahl dem Abteilungschef. Er bestimmt dann, welchen Kandidaten er der Direktion zum Engagement vorschlagen will.

### **Die Trennung vom Berufs- und Privatleben ist unmöglich**

Trotz aller Umsicht in der Auswahl der Bewerber können wir hereinfliegen. Dafür ein kleines Beispiel: Vor einigen Jahren stellten wir Herrn R. als Maschinenzehner ein. Wir wußten, daß nicht alles klappte, und sahen von einer festen Anstellung ab. Entgegen jeder Erwartung waren Chef und Mitarbeiter von Herrn R. restlos begeistert. Sie hatten noch nie einen so außerordentlich produktiven Mann in der Abteilung. Die Konstrukteure rissen sich darum, ihn für die Detaillierung ihrer Entwürfe beschäftigen zu dürfen. Da er in Geldnöten war, wurde ihm erlaubt, Heimarbeit zu leisten. Auch hier waren seine Leistungen fabelhaft. Aber nach einigen Monaten meldete sich Herr R. krank. Am Abend zuvor war er in einer Wirtschaft gesehen worden. Er erschien wieder, aber nur noch unregelmäßig. Alles Zureden half nichts. Eine Besprechung mit seiner Frau zeigte, daß sie diese Perioden ihres Mannes nur zu gut kannte. Dann verschwand er endgültig, mit Pumpschulden bei seinen Mitarbeitern aus den letzten Tagen.

Einige Wochen später erfuhren die Opfer von Kollegen in einer andern Firma, daß er dort während einer nur drei Tage dauernden Anstellung 200 Franken zusammengebettelt hatte.

Immer wenn bei einer Anstellung unterlassen wird, die Privatsphäre des Bewerbers mit zu berücksichtigen, zeigen sich früher oder später die Folgen von Schwierigkeiten, die schon zur Zeit der Anstellung bestanden. Ein Konstrukteur anfangs der Dreißigerjahre fiel mir dadurch auf, daß er immer wieder Vorschuß verlangte. Er trug einen tadellosen Papierkragen zu einem schäbigen Anzug und roch nach Alkohol. Nachdem ich den Ursachen seines Geldmangels nachgegangen war, verweigerte ich ihm den Vorschuß. Darauf brachte er mir die Kündigung. Ich zerriß diese mit der Bemerkung, er möge die Kündigung bringen, wenn er nüchtern sei. Das wiederholte sich mehrfach.

Unsere Nachforschungen ergaben, daß der Mann im Hotel wohnte, wo er nicht ausziehen konnte, ohne vorher seine Schulden zu zahlen. Seine Kleider waren seit einem Jahr auf dem Handgepäck auf dem Bahnhof deponiert. Es fehlte ihm das Geld, sie auszulösen. Wir versuchten, seine Verhältnisse zu sanieren. Ich schickte ihn mit einem Begleiter ins Hotel, um die Schulden zu bezahlen und anderswo ein Zimmer beziehen zu können. Der Vorschuß-Bischof, wie wir ihn nannten, brachte es fertig, das Geld unter dem Vorwand, es gehe gegen seine Ehre, wenn jemand anders für ihn zahle, selbst in die Hand zu bekommen. Natürlich zahlte er die Rechnung nicht.

Die Führung solcher Leute hat in einem geordneten, auf Wirtschaftlichkeit angewiesenen Betrieb seine Grenzen.

Wenn die Frau eines Angestellten nicht haushalten kann, sich das Brot von einem Bäcker aus einem andern Stadtteil kommen läßt, wofür sie die Tramspesen zu bezahlen hat, und zahlreiche Abzahlungsgeschäfte eingeht, so kann es auch einmal einem recht bezahlten Angestellten passieren, daß der Pfändungsbeamte vorbeikommt. Die Geldhilfe, welche ihm dann der Arbeitgeber bietet, soll das Schlimmste abwenden, ihm vielleicht durch den nötigen Vorschuß erlauben, seinen eigenen Konkurs zu beantragen, oder aber die Möglichkeit schaffen, in Verbindung mit einem Treuhandinstitut einen langfristigen Abzahlungsplan aufzustellen.

Einem allzu weichen, seiner Frau hörigen Angestellten ins Gewissen zu reden, gehört mit

zu den Aufgaben des Personalchefs. Wenn ein im Beruf tüchtiger Mann, der aber zu Hause unter dem Pantoffel steht und seiner Frau einen Schuldenberg von 20 000 Franken verdankt, einer Frau, die einen Kuraufenthalt in einem Sanatorium im Erstklasszimmer verbringt, während ihre Putzfrau ein halbes Jahr lang auf den Lohn warten muß, dann ist der Personalchef genötigt, scharfe Ausdrücke zu gebrauchen.

Er muß trotz aller Tränen auch ein Darlehensgesuch einer verheirateten Frau, die mit ihrem Mann gemeinsam über 1600 Franken monatlich verdient und sich als «einzigen Luxus» eine neue Vespa angeschafft hat, ablehnen.

Natürlich handelt es sich bei den geschilderten Beispielen um Extremfälle. Aber mildere Vorkommnisse dieser Art, die aus der Rückwirkung der privaten Umstände auf das Arbeitsverhältnis entstehen, sind sehr zahlreich. Die persönlichen Eingriffe, die diese nötig machen, gehören zu den ungesuchten, aber täglichen Pflichten des Personalchefs.

### **Aufbesserungen und Qualifikationen**

Es gibt heute so etwas wie eine technische Fremdenlegion. Amerikanische Personalchefs kommen nach Zürich und etablieren sich in einem Hotel. Sie lancieren Inserate. Unsere jungen schweizerischen Techniker melden sich. Es ist verlockend, einige Jahre in den USA zu arbeiten. Die Arbeitszeit ist kürzer, die gebotenen Bequemlichkeiten sind groß und die Anstellungsbedingungen vorteilhaft.

Der Nutzen eines Auslandsaufenthaltes mit der gründlichen Erlernung einer Fremdsprache kann nur bejaht werden. Aber diese Art Werbung zielt auf unsere besten Leute. Es ist schon vorgekommen, daß einem Ingenieur eine vierzehntägige Gratisreise nach den Staaten angeboten worden ist, damit er sich dort an Ort und Stelle ein Bild über die Vorteile des Angebotes machen könne.

An sich wäre in einem Lande, das sich, wie das unsere, zur freien Wirtschaft bekennt, nichts gegen solche Praktiken einzuwenden. Man gibt sich aber heute noch kaum Rechenschaft über den Mangel an qualifizierten technischen Kräften auch in unserm Lande, der die schweizerische Stellung als Konkurrenz auf

dem Weltmarkt technischer Produkte gefährden könnte.

Die Gewährung eines kürzern Auslandsaufenthaltes und eine bessere Salarierung stellen die Hauptmöglichkeiten gegen die Sirenenstimmen aus den USA dar.

Grundsätzlich revidieren wir die Saläre einmal im Jahr. Aber immer wieder werden in Einzelfällen, wie zum Beispiel bei den erwähnten Amerikaangeboten, Zwischenrevisionen notwendig.

Die ordentlichen Revisionen werden mit einer sorgfältigen Qualifikation jedes einzelnen Angestellten verbunden. Der Abteilungschef arbeitet diese nach Gesichtspunkten, die ihm von der Direktion bekanntgegeben werden, aus. In Besprechungen zwischen dem Chef, dem zuständigen Direktor und dem Personalchef werden sie bereinigt. Ist eine Verbesserung der Leistungen festgestellt worden, oder hat der Angestellte neue, verantwortungsvollere Arbeiten übernommen? Kann ihm deshalb eine Gehaltserhöhung gewährt werden?

Die Angestellten erhalten ihre Gehaltsaufbesserungen, ohne auf die Einreichung eines Gesuches angewiesen zu sein. Man ist bestrebt, die von der Geschäftsleitung festgelegte Erhöhungssumme möglichst gerecht zu verteilen. Dem Personalchef fällt dabei die Aufgabe zu, für eine ausgeglichene Betrachtungsweise in allen Departementen der Firma besorgt zu sein. Es liegt ihm auch ob, auffallende Änderungen in der Qualifikation von Angestellten auf ihre Ursache zu prüfen.

Die Chefs haben die Pflicht, die ermittelten Qualifikationen mit ihren Angestellten zu besprechen. Gelegentlich ist der Personalchef bei diesen Besprechungen mit dabei. Wir sind der Ansicht, daß der Angestellte im Interesse seiner beruflichen Entwicklung wissen muß, wie er eingeschätzt wird. Das schafft klare Situationen. Es ist nicht wahr, daß jeder sich selbst am besten kennt. Auf alle Fälle sieht und erfaßt sich jeder in vielen Punkten anders, als ihn die Umgebung beurteilt. Die möglichst richtige Einschätzung der Fähigkeiten und Leistungen fördert die Entfaltung der Angestellten, und damit ist, langfristig gesehen, auch den Interessen der Firma gedient.

Der Angestellte soll seine Meinung zu der ihm erteilten Qualifikation sagen dürfen. Wenn er sich ungerecht beurteilt glaubt, kann er sich an seinen vorgesetzten Direktor oder an den Personalchef wenden. Es soll dann nochmals

eine gründliche Aussprache zwischen ihm und seinem Chef erfolgen.

Das Kündigungsrecht wird von der Firma selten beansprucht, aber es gibt doch Fälle, wo ein Schnitt nötig wird. Da war zum Beispiel ein Buchhaltungsangestellter, der seit Jahren immer wieder Kollegen und Kolleginnen gegeneinander oder gegen den Chef aufwiegelte. Es kam zu Schwätzereien. Der Angestellte erklärte, daß er sich diesem Chef nicht mehr unterziehen könne, er gewähre zu wenig Freiheit.

Die sachliche Abklärung hatte schon bei einem frühern Vorfall ergeben, daß der neue Chef die Abteilung etwas straffer organisierte. Die persönliche Freiheit des Einzelnen war, weil mehr nach Fahrplan gearbeitet wurde, tatsächlich etwas eingeschränkt worden. Dafür konnte andererseits auf Überzeit und Schichtarbeit fast ganz verzichtet werden.

Ich mußte zum Schlusse kommen, daß dieser Angestellte nicht mehr in die Abteilung passe, weil ihm die Bereitschaft fehlte, sich einzufügen, und vielleicht auch, weil er eine persönliche Abneigung gegen den Chef empfand. Ich teilte ihm dies mit und forderte ihn auf, seine Kündigung einzureichen. Er wollte sich rechtfertigen. Aber es ging ja gar nicht darum, ihm Vorwürfe zu machen. Es galt nur, die Konsequenz aus den wiederholten Schwierigkeiten zu ziehen. Der Angestellte mag sich an einem andern Ort, wo die Arbeiten anders als im Großbetrieb organisiert werden können, zu einem tüchtigen Mitarbeiter entwickeln. Die Kündigung, die ihm von der Firma ausgestellt wird, falls er nicht vorzieht, selbst zu kündigen, trifft ihn nicht sehr hart, weil auf seinem Spezialgebiet eine ziemliche Nachfrage nach Leuten mit Erfahrung besteht.

### Hilfe durch Beratung

Ein kaufmännischer Angestellter suchte meinen Rat, weil er seit einiger Zeit unter Angstzuständen und Schwindelanfällen litt und es kaum mehr wagte, zu telefonieren. Er arbeitete mit seinem Chef allein in einem sehr engen

Foto: Rob. Gnant

Zweimal Bank

Büro. Der Angestellte hatte eine Arbeit, die ihn befriedigte. Er gab zu, daß der Umgangston seines Chefs völlig korrekt sei und daß dieser Interesse für ihn zeige. Wie war also sein Zustand zu erklären? Verschiedene Ärzte, die er konsultiert hatte, vermochten kein organisches Leiden festzustellen. Sie betrachteten seine Beschwerden als nervös. Der Angestellte wußte sich nicht mehr zu helfen. Er fürchtete für seine Arbeitsfähigkeit.

Die Besprechungen ergaben, daß der Chef äußerst pedantisch ist und ihm in der Erledigung seiner Arbeiten nicht die geringste Freiheit läßt. Er hatte für alle seine Anweisungen unwiderlegbare Gründe. Der Angestellte war darüber früher in eine maßlose Wut geraten. In der letzten Zeit war es ihm zwar scheinbar gelungen, sich weniger aufzuregen. In Wirklichkeit hatte er allerdings seine Wut nur verdrängt. Schon diese Besprechungen erleichterten den Zustand des Ratsuchenden. Nach einiger Zeit konnte der Angestellte an einen andern Platz versetzt werden, wo er sehr selbständig ist. Er muß sich auch dort andern Leuten gegenüber durchsetzen. Er empfand eine unsägliche Angst, zu versagen. Mit der Zeit aber lebte er sich in die neue Aufgabe gut ein, und es geht ihm auch gesundheitlich besser. Die Vermutung ist wohl erlaubt, daß es sich bei ihm um eine neurotische Reaktion handelte, welche eine psychotherapeutische Betreuung erfordert hätte. Da aber die äußern Verhältnisse eine solche nicht erlaubten, waren wir dankbar, durch eine Art «Arbeitstherapie» eine gewisse Besserung erreicht zu haben.

Ein Maschinenzeichner fühlte sich von seinem Chef ständig verfolgt. Dieser treibt seine Leute zu größtmöglicher Speditivität an. Er nimmt lieber einmal einen Fehler in Kauf, statt durch sorgfältige Kontrolle Terminverzögerungen zu riskieren. Der Zeichner hat Angst davor, Fehler zu machen, er ist übergründlich, übergewissenhaft, zeichnet sehr sorgfältig und schön, kommt jedoch langsam vom Fleck. Hier stießen zwei grundverschiedene Naturen zusammen. Das hätte schon bei der Anstellung beachtet werden müssen. Es half nur eine Versetzung. Der Angestellte wehrte sich zwar mit Händen und Füßen. Sein Stolz sträubte sich dagegen, sich in seiner bisherigen Abteilung nicht halten zu können. Er flehte mich an, von dieser Anordnung Abstand zu nehmen. Später jedoch dankte er mir übergücklich, weil es ihm in der neuen Abteilung viel besser gefiel.

Natürlich vergreift sich gelegentlich auch der Personalchef. Da war eine Angestellte, die, weil sie sich mit einem Mitarbeiter entzweit hatte, versetzt werden wollte. Den Posten, um den sie sich bewarb, hätte sie ausfüllen können. Ich setzte ihr aber auseinander, daß sie in ihrer bisherigen Arbeit viel selbständiger sei, mehr mit Leuten in Kontakt komme und mehr Abwechslung habe. Es gelang mir, sie zu überreden, am bisherigen Ort zu bleiben. Daraufhin träumte ich nachts, ich begegne im Walde einer Taube, auf die ich einredete. Die Taube wurde immer kleiner und kleiner und war zuletzt flach wie ein Blatt Papier. Ich winkte ihr, sie aber flog davon. Hatte mir der Traum etwas zu sagen? Die überredete Angestellte kam mir in den Sinn. Ich erkannte, daß mein Vorschlag zwar vernünftig gewesen war, aber doch ihrem Selbstgefühl Zwang antat. Ich ließ sie nochmals kommen und erklärte mich zur Versetzung bereit. Sie dankte, zog einen Brief aus der Tasche und zerriß ihn. Es war die Kündigung.

### **Spannungen sind unvermeidlich, es gilt, sie auszugleichen**

Die Verschiedenheit zwischen den Menschen ist allzu groß, um in einem Betrieb ungestört friedliche Verhältnisse zu gestatten. Nehmen wir an, da sei ein tüchtiger Mann, der dank seiner fachlichen Fähigkeiten, seiner Intelligenz und seines Ehrgeizes eine gute Leistungskarriere im Betrieb machte. Er hat eine Chefposition erreicht, in der er die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens verbessern hilft. Er ist vielleicht Einkäufer. Die Lieferanten, mit denen er täglich zu tun hat, sind auch keine Schäflein. Es gilt, um Preise, Qualität und Termine zu kämpfen. Dabei muß er massiv zupacken. Unsere Kunden machen es uns gegenüber nicht anders. Die Aggressivität seines Charakters ist also zur Erfüllung seiner Aufgabe geradezu notwendig. Einem solchen Mann muß es nachgesehen werden, wenn ihm dem Personal gegenüber gelegentlich eine allzu barsche Bemerkung herausrutscht.

Wenn jedoch ein Chef einen Angestellten, der sich nach einer schweren Lungenentzündung eine Woche früher, als es der Arzt erlaubt hätte, wieder zur Arbeit meldet, diesen mit der Bemerkung begrüßt: «Göhdn Sie jetzt wieder an ihri Arbet, sie sind lang gnueg diheime

ghockt», dann kann allerdings der Personalchef nichts anderes tun, als sich bei dem Angestellten im Namen der Geschäftsleitung zu entschuldigen.

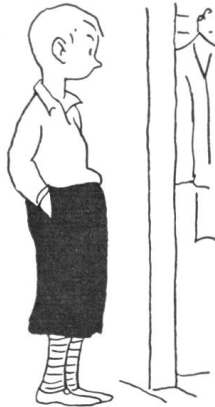
Natürlich fehlt es auf den untern Stufen

ebensowenig an Fällen von Unverträglichkeit und Mangel an Takt. Da muß dann der Personalchef gemeinsam mit dem Abteilungschef eine Aussöhnung herbeiführen. Wir alle leben ja von unsern guten Seiten und gehen unsern

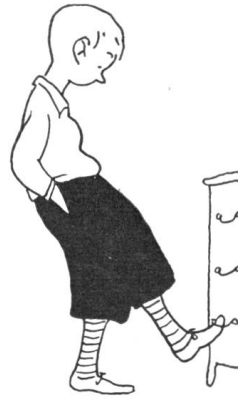
## Der kleine Familienfilm



Ruft, wo ist meine neue Krawatte? Er kann nur seine alte finden.



Mutter meldet, sie muß irgendwo in seinem Zimmer sein. Wirft einen unbestimmten Blick in Schrank.



Zieht mit Zehen Schubladen der Kommode heraus.



Wühlt in Schubladen und türmt Inhalt auf Kommode.



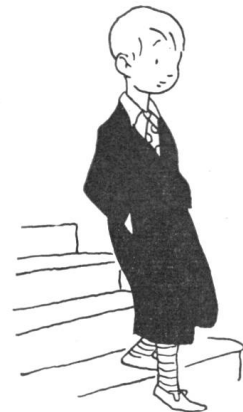
Entdeckt vergessenen Surri in einer Schublade und setzt ihn in Bewegung



Ruft, er kann Krawatte nicht finden und macht sich mit Radioapparat zu schaffen.



Mutter befürchtet, daß er nie zum Ausgehen bereit wird, kommt ihm helfen und findet Krawatte in bester Sicht auf Bett.



Steigt die Treppe hinunter. Hat sich entschlossen, alte Krawatte zu tragen.

Mitmenschen mit unsern Schwächen auf die Nerven. Wir müssen lernen, böse Worte zu vergessen, Hand zu neuem Anfang zu bieten und vor allem: uns an der eigenen Nase zu nehmen.

### **Wie ich Personalchef wurde**

Als ich früher, ein junger Ingenieur, mich mit rein technischen Problemen zu befassen hatte, war mein größter Wunsch, mehr mit Leuten zu tun zu haben, jüngere Mitarbeiter heranzuziehen und diese für größere Aufgaben auszubilden.

Da suchte vor bald fünfzehn Jahren der verstorbene Professor Dr. A. Carrard, nach Professor Suter der Pionier für angewandte Psychologie in der schweizerischen Industrie, einen Personalchef für eine mittlere Fabrik. Die Stelle lockte mich, ich wagte eine Offerte. Nach einer Eignungsprüfung, der ich mich unterziehen mußte, rechnete ich mit einer Absage. Aber ich erhielt die Stelle, und damit war mein Berufswechsel vollzogen.

Zunächst erhielt ich eine besondere Schulung für die Durchführung psychotechnischer Untersuchungen. Im Laufe der Jahre wurde diese durch viele Kurse und durch Literaturstudium erweitert. Die wichtigste Schule aber war die Praxis. Durch meine Erfahrungen wurde manche jugendliche und einseitige Anschauungsweise gründlich revidiert. Meine an der ETH erworbene, exakt wissenschaftliche Denkschulung und die nachfolgende Arbeit als Ingenieur kamen mir auch auf dem neuen Tätigkeitsgebiet stets zugut. Das Erfassen der Eigenart von Menschen, die Fähigkeit zu raschem Kontakt und zum Umgang mit sehr verschiedenen Leuten setzt zwar sehr viel Intuition voraus; aber wer sich nur auf diese verlassen müßte, würde Gefahr laufen, an den Schwierigkeiten, welche die Erfassung der Wirklichkeit bietet, zu scheitern.

Es gibt auch andere Wege zum Beruf des Personalchefs. Oft werden Leute mit einer besonderen Eignung für saubere und zuverlässige Verwaltungsarbeit oder Mitarbeiter von charakterlicher Ausgeglichenheit und Vertrauenswürdigkeit von der Geschäftsleitung mit diesem Amte betraut. Immer mehr aber wird sich eine

gute Schulung auf dem Gebiete der angewandten Psychologie als notwendig erweisen.

\* \* \*

Weil der Beruf des Personalchefs noch neu ist, wird dieser mit der Personalabteilung von ältern Vorgesetzten, die gewohnt waren, früher nach eigenem Gutdünken zu entscheiden, als ein zwar notwendiges, aber immerhin als ein Übel betrachtet. Er bekommt diese Einstellung öfters zu fühlen. Seine Stellung wird meistens noch dadurch erschwert, daß sein Wirkungsfeld, als eine Art Treuhänder zwischen der Geschäftsleitung und den Arbeitern und Angestellten, nicht sehr genau umschrieben werden kann.

Der Aufgabenkreis des Personalchefs ist viel weiter, als er auf diesen Seiten geschildert werden konnte. Da sind noch Versicherungsfragen, Verhandlungen mit Kommissionen der Angestellten, der Verkehr mit Behörden und Arbeitsämtern, die Informationen des Personals über Geschäftsgang und Ziele der Leitung, die Überwachung der Kantine und des Wohlfahrtshauses, der Kontakt mit der Fürsorgerin. Da sind Freizeitprobleme zu lösen, es gibt Kurse für Vorgesetzte vorzubereiten und zu leiten. Es wird keinen Personalchef geben, dem es je an Arbeit gefehlt hätte oder dem es langweilig geworden wäre.

Der Personalchef gehört einem Stand ohne Standesordnung an. Er muß darin Halt finden, daß er seine Arbeit als einen sinnvollen Dienst am täglichen Leben der Menschen empfindet. Jeder Personalchef wird im Laufe der Jahre erleben, daß Menschen, denen er Vertrauen schenkte, ihn enttäuschen und daß sein überzeugter Einsatz für Einzelne und für das Wohl der Gesamtheit mißverstanden und abgelehnt wurde. Er darf sich aber durch diese Erfahrung weder entmutigen noch verhärten lassen. Eine hohe Sensibilität gehört zu der Ausübung seines Amtes. Vor den beiden Gefahren, entweder sich abzuschließen oder aber an seinen seelischen Kräften Raubbau zu treiben, wird ihn auf die Länge einzig die Einsicht bewahren, daß wir nicht nur Menschen gegenüber verantwortlich sind und daß das letzte Urteil über das, was an unserer Tätigkeit Mißerfolg und was Erfolg war, eine höhere Instanz fällen wird.