Zeitschrift: Mitteilungen über Textilindustrie : schweizerische Fachschrift für die gesamte Textilindustrie

Herausgeber: Verein Ehemaliger Textilfachschüler Zürich und Angehöriger der Textilindustrie

Band: 66 (1959)

Heft: 5

Rubrik: Betriebswirtschaftliche Spalte

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: 09.12.2025

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

Betriebswirtschaftliche Spalte

Lohnordnung und Betriebsklima

(Fortsetzung)

Viele von uns haben sich in den letzten Jahren durch das Schlagwort «human relations» zu dem verkrampften Bemühen verleiten lassen, Betriebsgemeinschaft durch Hergabe von Freundlichkeit herbeizuführen. Mancher entwickelt dabei eine erstaunliche Fähigkeit, Freundlichkeiten zu sagen, ohne sich dabei etwas zu denken, und Fragen zu stellen, deren Antwort er schon nicht mehr hört. Es ergibt sich die paradoxe Situation, daß die sogenannten menschlichen Beziehungen in den Betrieben um so leichter herzustellen sind, je weniger wirklich menschliche *Kontakte* zwischen den Vorgesetzten und den Untergebenen bestehen. Dadurch wird ein falscher persönlicher Ton geboren; die spontane und echte Freundlichkeit hört auf. Ja, je größer die scheinbare Freundlichkeit, um so stärker die Gelegenheit zu Ressentiments, zu Abwehr von allzuviel Besorgtsein; auch auf psychologischem Gebiet stellen wir einen Widerstand gegen den übertriebenen Versuch fest, jede psychische Spannung im Keime zu ersticken oder sofort nach ihrer Wahrnehmung zu beseitigen.

Eine Lohnordnung, die man sich mit dem ausdrücklichen Ziel setzt, damit aus einem schlechten ein gutes Betriebsklima machen zu wollen, entspringt einem Irrtum, ist falsch und zum Scheitern verurteilt. Vielleicht bin ich in meiner Ausdrucksweise etwas zu scharf, aber ich glaube, daß ich meine Meinung wenigstens deutlich gesagt habe. Wer sollte daran zweifeln, daß die Arbeit in der Industrie heute leichter geworden ist? Wir arbeiten kürzere Zeit als früher, mit peinlichster Beobachtung hinsichtlich der Gesunderhaltung, der Unfallverhütung, der Hygiene. Wir gestalten die Arbeit ansprechend, dem Individuum angepaßt, und dennoch wird sie — für den Verstand nicht erklärbar — subjektiv belastender empfunden als je. Hier zeigt sich mit nicht überbietbarer Deutlichkeit, daß Maßnahmen von außen — sei es auf dem Gebiete des Lohnes, der Betriebsgemeinschaft, der Arbeitserleichterung — nichts oder nur wenig fruchten, wenn der Wille desjenigen, um den geworben wird, nicht mittut.

Wir alle wissen, daß wir dann, wenn wir eine noch so komplizierte Arbeit mit Lust und Freude machen, weil der Zweck dieser Arbeit uns erfüllt, daß wir diese Arbeit dann stundenlang, ohne müde zu werden, tun können. Denken wir an das Basteln vor Weihnachten, an das Spielen des Kindes, wenn es stundenlang angestrengt Wasser in seine Sandburg trägt, oder an das feierabendliche Arbeiten im eigenen Garten. Wenn man auch nur die Hälfte der freiwillig aus innerem Antrieb geleisteten Arbeit hätte tun müssen, wie müde fühlte man sich schon recht bald, wie würden wir über Rückenschmerzen klagen, wie nähme man Erholungspausen für sich in Anspruch! Statt dessen aber bei einer dem inneren Antrieb folgenden Arbeit: Wir nehmen uns kaum Zeit zum Essen; den Ruf, zu Tisch zu kommen, empfinden wir als störend und geben diesem Empfinden Ausdruck, indem wir sagen: «Laß mich doch endlich in Ruhe mit Deinem Essen, ich muß doch eben noch diese Seite fertig machen!»

Wir können geradezu sagen: Eine Arbeit nimmt den Menschen um so mehr in Anspruch, je stärker er sich dagegen wehrt. Das ist das Kriterium für die innere Einstellung zur Arbeit.

Mein Vater hat mir, schon als ich noch ein kleiner Junge war, jedesmal, wenn ich eine mir unangenehme Sache tun sollte, gesagt: «Ich rate Dir, tue es gern; denn sonst mußt Du es ungern tun, und dann ist es viel schwerer.»

Wenn ich also behaupte, daß die Lohnordnung nicht dem ausdrücklichen und überwiegenden Zwecke dienen kann, ein ungünstiges Betriebsklima in ein gutes umzuwandeln, so bin ich auch zu Vorschlägen verpflichtet, was ich neben der Lohnordnung für geeignet halte, um ein gutes Betriebsklima herzustellen.

Das, was wir in der Literatur vermissen, sind Vorschläge über die richtige Menschenbehandlung, wirklich praktische Beispiele. Meine Aufgabe soll es sein, aus der Fülle solcher Anregungen eine Anzahl herauszugreifen und bis in die Auswirkungen hinein zu erläutern. Gewiß, es gibt kein Rezept für richtige Behandlung der Menschen im Betrieb, kein Nachschlagewerk, in dem alle vorkommenden Fälle registriert sind, und wir können froh darüber sein, daß es das nicht gibt, weil man bei der Menschenbehandlung nicht verfahren kann wie mit einem Kochrezept. Aber es gibt Leitsätze, an die man sich halten kann. Einer dieser Leitsätze heißt zum Beispiel: Das A und O der richtigen Menschenbehandlung ist die Fähigkeit, sich in die Lage des anderen hineinzuversetzen. Wer das nicht kann oder nicht für nötig hält, wird niemals den andern richtig behandeln können.

Schaut man durch die Augen eines anderen auf den Gegenüberstehenden, d. h. auf sich selbst, so ist das Bild dieser außenstehenden Persönlichkeit oft ein ganz anderes, als man es sonst im Spiegel zu betrachten gewohnt ist. Der Mund, der einem im Spiegel energisch erscheint, ist auf einmal hart, die Augen, die einem der Spiegel als streng zeigt, sehen einen plötzlich kalt an, und man würde selbst erschrecken, wenn man sähe, wie der andere auf einen zukommt und in seiner Gebärde und Haltung alle Höflichkeit und allen Anstand vermissen läßt. Der Betrachter denkt, mit welchem Recht kommt der mir so entgegen — ist er selbst denn unfehlbar? Ist er nicht auch ein Mensch wie ich, der irren kann? Ist sein jetziges Auftreten nicht ein schlimmerer Fehler als der, den ich begangen habe, weil er meine Menschenwürde beleidigt?

So sieht man selbst also aus, wenn man sich durch die Augen eines anderen betrachtet, und das heißt, sich in die Lage eines anderen hineinversetzen. Wird man in Zukunft nicht aus den Augen seines Mitmenschen lesen können, wie man sich selbst sehen würde, wenn man in ihm steckte, und ist es nicht tatsächlich das A und das O der Menschenbehandlung, daß man sich übt, sich in die Lage des anderen hineinzuversetzen?

Nun ein weiterer Leitsatz: Oft wäre es gut, wenn man hören könnte, was über einen selbst gesagt wird, wenn man nach Beendigung eines Gespräches fortgeht.

Manchmal weiß man das zwar nicht genau, aber man fühlt es ungefähr, was da gesprochen wird, und, Hand aufs Herz, manchmal schämt man sich über das, was da vor sich gegangen war. Wir meinen nicht diejenigen Leute, die grundsätzlich an jedem etwas auszusetzen und über alles zu meckern haben, sondern diejenigen, die ernsthaft über einen Zusammenstoß mit Mitmenschen sprechen. — Nehmen wir ein Beispiel:

Ein Vorgesetzter hat wirklich Veranlassung, einen Untergebenen zu rügen. Möge dieser nun wiederholt zu spät gekommen sein, seine Arbeit nachlässig ausgeführt oder einen Auftrag vergessen haben. Der Vorgesetzte läßt den Schuldigen zu sich kommen und steigert sich bei seinen Vorhaltungen so in Zorn hinein, daß er kein gutes Haar an dem andern läßt. Er macht aus der Mücke einen Elefant und hat sich nicht genügend in der Gewalt, um dem andern nicht beleidigende Aeußerungen ins Gesicht zu schleudern.

(Fortsetzung folgt)