Zeitschrift: Der klare Blick : Kampfblatt für Freiheit, Gerechtigkeit und ein starkes Europa

Herausgeber: Schweizerisches Ost-Institut

Band: 6 (1965)

Heft: 6

Artikel: Nicht durch Brot allein. 2

Autor: Loebl, Eugen

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-1076944

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: 11.09.2025

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

❷ Nicht durch Brot allein

Von Eugen Loebl (aus «Kulturny Zivot», Bratislava)

Der Schluss unseres Beitrages aus der Wochenzeitschrift des slowakischen Schriftstellerverbandes drückt den Wunsch nach Abkehr vom bisherigen Wirtschaftssystem in aller Unmissverständlichkeit aus. Wenn die Kulturpresse der CSSR und insbesondere des slowakischen Landesteils für ihre liberalen Aeusserungen angegriffen und zum Teil gesäubert wurde, so hat sie sich deswegen nicht dem Kurs der Prager Parteispitze untergeordnet, sondern hat ihrer Kritik lediglich wirtschaftliche Schwerpunkte gegeben. Auf diesem Gebiet werden ja Reformen durchgeführt und diskutiert, so dass sich Abweichungen von der Parteilinie hier schwerer unterdrücken lassen als im eigentlichen Kultursektor.

Was für einen Cheftypus haben wir von der dogmatischen Aera geerbt? Das Ideal war ein Mann, der jede Einzelheit seines Unternehmens oder seiner Werkstätte kannte, der über jegliche Begebenheit seiner Firma Bescheid wusste und den Kaderbericht über jeden Arbeiter präsent hatte. Vor allem aber ein Mann, der darauf sah, dass die Vorschriften allesamt genauestens eingehalten wurden. Erwünscht war also eine Person mit ausgeprägtem Detailsinn aber ohne Sicht darüber hinaus. Ein solcher Chef würde natürlich seinen Untergebenen weder unabhängiges Denken oder Handeln, noch irgendwelche eigene Initiative gestatten. Denn «Musiker» dieser Art hätten nicht ins dogmatische Orchester gepasst.

So entwickelte sich das wohlbekannte «panbürokratische» System, das die individuellen Fähigkeiten erstickt und im Ergebnis zugleich auch die Entwicklung der Volkswirtschaft.

Heute beschäftigt man sich mit den Problemen der neuen Wirtschaftsführung. Man untersucht, wie man am besten moderne technische Prozesse einführen soll, wie man Produkte besserer Qualität herstellen könnte, wie man rentable Investitionen gewährleisten will. Wenn man sich nun mit solchen Fragen auseinandersetzt, hat man sich, meine ich, vordringlich auf das Problem der Betriebsleitung zu konzentrieren. Gewiss, es trifft zu, dass wissenschaftlicher Fortschritt und die Möglichkeit seiner Anwendung auf die Produktion von grundlegender Bedeutung sind. In diesem Zusammenhang aber geht es darum, wie es zu bewerkstelligen ist, dass solche Errungenschaften wirtschaftlich nutzbringend eingesetzt werden.

Welchen Typ von Chefs brauchen wir?

Im Rahmen dieses Artikels will ich mich nur mit einigen Grundgedanken befassen. Ich gehe von der Annahme aus, dass die Unternehmen im neuen System der Wirtschaftsleitung das grösstmögliche Ausmass an Selbständigkeit haben werden. Wir glauben nicht, dass es den Oberämtern der verschiedenen Wirtschaftszweige gelingen wird, sich die Rolle von Regierungsdepartementen anzueignen und die Betriebsführung zu übernehmen.

Wenn diese Annahme zutrifft, dürfen wir von den Direktoren verlangen, dass sie die volle Verantwortung für die Leitung ihres Betriebes übernehmen. Gleichzeitig müssen sie mit den Kompetenzen ausgestattet werden, die ihrer Aufgabe entsprechen.

Der neue Cheftyp darf sich nicht in Details verlieren. Er muss in der Ausarbeitung einer allgemeinen Konzeption seine Hauptpflicht erkennen. Er muss auf seinem Gebiet mit den Entwicklungstendenzen der Weltwirtschaft vertraut sein, er muss Bedeutung und künftige Aufgaben seines Wirtschaftszweiges erfassen können, er muss wissen, welche Rolle sowohl die Branche im allgemeinen als auch sein Unternehmen im besonderen für die tschechoslowakische Nationalökonomie spielt. Eine solche Konzeption zu schaffen und mit geeigneten Massnahmen zu verwirklichen, das ist sein grundlegender und wichtigster Auftrag.

Hernach wird die Bildung eines Führungsstabes im Unternehmen unerlässlich, der dafür zu sorgen hat, dass jeder Abteilungschef aus der Generalkonzeption heraus sein eigenes Programm erarbeitet. Denn es liegt wiederum an der einzelnen Abteilung, im Rahmen der gesamthaften Zielsetzung selbständig ihre eigene Teilkonzeption zu finden. Und die Verantwortung dafür liegt beim betreffenden Abteilungschef. Auch er muss mit den Details nur soweit vertraut sein, als es nötig ist, um die Grundprobleme seiner Sektion zu verstehen und die gestellten Ziele zu erreichen. Jeder Verantwortliche muss sozusagen befähigt sein, seine eigene Diagnose zu geben und eine entsprechende Behandlung anzuordnen.

Rekapitulieren wir: Zunächst geht es darum, die Aufgabe des Unternehmens für die unmittelbare und für die weitere Zukunft zu bestimmen.

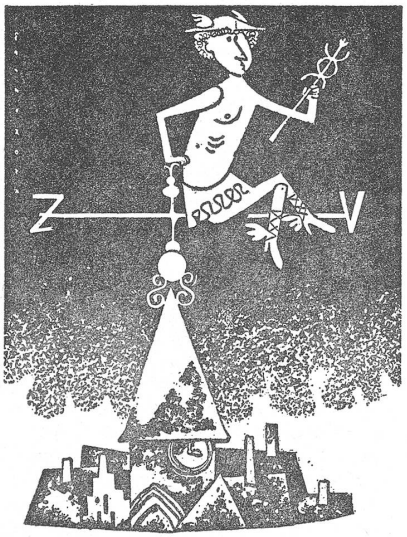
Hernach geht es um die schwierige Lösung des Problems, die Aufgaben so aufzuteilen, dass die Kompetenzen klar abgesteckt sind. Hierzu muss jede Sektion mit einem Abteilungsleiter an der Spitze auch eine wirtschaftlich selbständige Einheit bilden. So lässt sich die Tätigkeit der Verantwortlichen in ihrer wirtschaftlichen Auswirkung überhaupt erst beurteilen. Anderseits müssen freilich alle Sektionen zusammengenommen wiederum eine zentralisierte Gesamtheit bilden. Es braucht eine Atmosphäre von Vertrauen und Zusammenarbeit, das Gefühl, dass jedermann an einem gemeinschaftlichen Werk teilnimmt. Auch dürfen die einzelnen Abteilungen nicht vergessen, dass das Versagen in einer von ihnen die Leistungen der andern beeinträchtigt. Und umgekehrt, dass der Erfolg der einen alle andern voranbringt.

Eine Atmosphäre für gute Arbeit

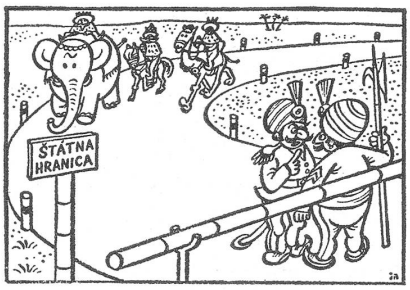
Es ergibt sich aus diesem, dass sich der Chef nicht mit Organisation der Arbeit begnügen darf, ja nicht einmal unter bestmöglicher Ausnützung materieller Anreize. Vielmehr hat er eine Atmosphäre zu schaffen, in welcher der Arbeiter gern arbeitet und gut arbeitet, in welcher er sich als wertvolles Mitglied der Gemeinschaft vorkommt, in welcher es weder Furcht noch Uebervorsicht gibt, in welcher die Starken nicht immer die Schuld auf die Schwachen abschieben können usw.

Es ist gebräuchlich geworden, die Profitabilität der Summen auszurechnen, die man in Bildung investiert hat. Es gibt Kalkulationen, die den Produktionszuwachs pro Werteinheit angeben, die man für vermehrtes Wissen angelegt hat. Darüber hinaus ist es aber sogar möglich, den Geldwert von Charakter zu berechnen. Amerikanische Soziologen haben zu schätzen versucht, in welchem Ausmass es sich bezahlt macht, führende Männer von untadeligem Charakter anzustellen.

Es zeigte sich, dass Unternehmen mit Managern von starkem Charakter viel erfolgreicher waren als Firmen, deren Chefs zwar kompetent waren, aber in ihrem gesamthaften Charakterbild negative Züge aufwiesen. Dabei ging es nicht einmal um leitende Angestellte, die ihre Position zum Schaden des Betriebs und zum eigenen Vorteil missbrauchen. Vielmehr ging es um jene Charakterzüge, die sich in den Beziehungen der betreffenden Männer untereinander und mit



Hermes blickt nach Westen: «Günstiger Wind». («Pravda», Bratislava.)



An der Landesgrenze: «Sei nett zu ihnen, sie bringen Devisen.» («Rohac», Bratislava.)

«Sieh mal an, er hat kein Vertrauen zu unserer Brigade. Er liest ja den Text, bevor er unterschreibt.» («Dikobraz», Prag.)

ihren Untergebenen kundtun. Beispielsweise kommt es darauf an, dass der Chef immer sein Wort hält, dass er seine Mitarbeiter richtig und objektiv einschätzt, dass er sie mit Rat und Hilfe zum Erfolg führt, dass er Fehler aufzeigt ohne zu strafen, dass er aufrichtig, hart und enthusiastisch ist, die Betriebsinteressen über seine eigenen stellt usw. Das alles ist für die Rentabilität des Unternehmens von Wichtigkeit.

Eine solche finanzielle Begutachtung moralischer Kategorien ist vielleicht nicht sehr schön, aber sie ist zweifellos hochinteressant.

Unsere Situation ist nicht aussichtslos

Gleicherweise könnte man sich vermutlich ausrechnen — und es würde nichts schaden, das einmal zu tun — welcher Schaden unserer Volkswirtschaft durch die schlechten Charakterzüge einer leider recht ansehnlichen Zahl unserer Direktoren zugefügt wurde.

Wie doch solche Leute ihre Mitarbeiter anwidern! Durch Wortbruch, Vetterliwirtschaft, Intrigen, Einschüchterung, durch die Bildung allmächtiger Cliquen, gegen die jedermann machtlos ist. Durch die Schaffung einer Atmosphäre von Furcht und Uebervorsicht. Ich zweifle nicht daran, dass eine solche Berechnung ganz gewaltige Reserven unserer Wirtschaft zum Vorschein bringen würde. Wir würden herausfinden, dass wir ohne Investitionen allein durch die Entlassung solcher Bosse Hunderte von Millionen sparen könnten.

Aber wie ersetzen? Haben wir überhaupt die Leute, die allen Anforderungen entsprechen, die man an einen modernen Chef eines Unternehmens stellt? Schliesslich habe ich erst vorhin den Cheftypus beschrieben, den wir vom dogmatischen System geerbt haben.

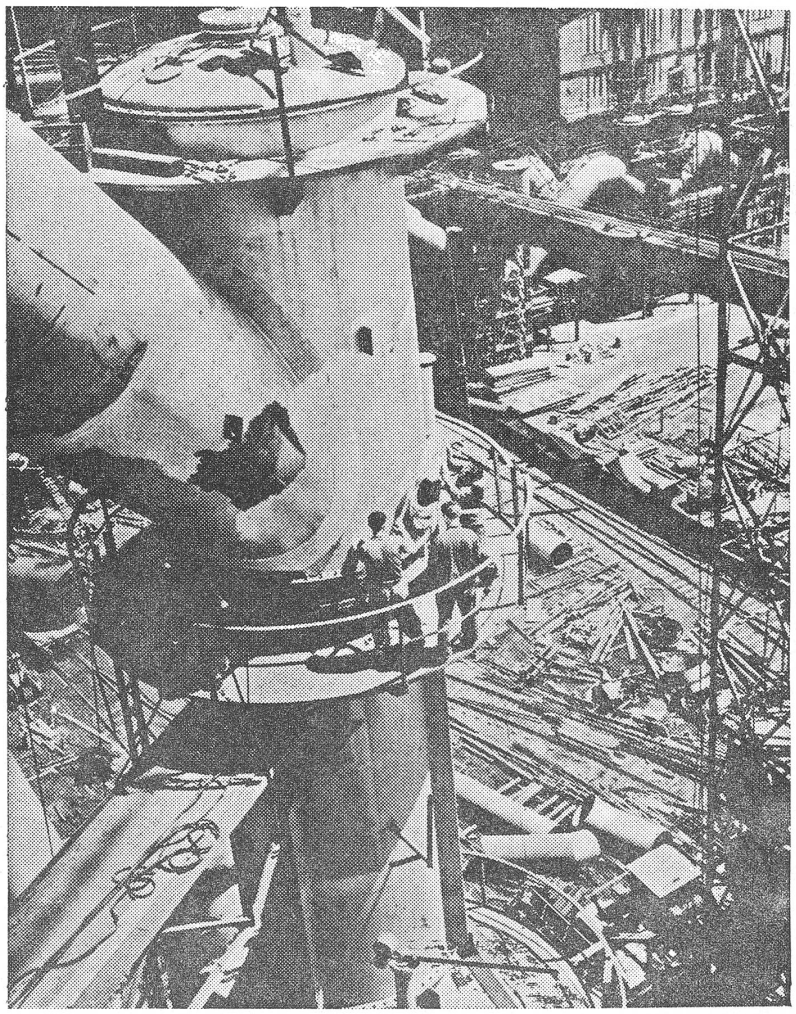
Ich glaube nicht, dass unsere Situation so aussichtslos ist, wie sie auf den ersten Blick erscheinen mag. Jedermann, der mit dem praktischen Leben in Berührung ist, weiss sehr gut, dass viele leitende Angestellte ihre Unternehmen nur deshalb jahrelang auf die alte dogmatische Art geleitet haben, weil sie dazu gezwungen waren. Sie werden es begrüssen, nicht länger durch Vorschriften gefesselt zu sein, schöpferisch arbeiten zu können, nicht mehr mit einem befohlenen Kader vorlieb nehmen zu müssen, sondern die kompetentesten Persönlichkeiten ihres Kollektivs als ihre Mitarbeiter aussuchen zu dürfen. Auch viele junge Leute, die noch nie eine andere Art von Betriebsführung gesehen haben als die dogmatische Praxis, werden sich freuen, einmal zu zeigen, was wirklich in ihnen steckt. Dann, wenn man ihnen Pflichten aufbürdet, die selbständiges Denken, Initiative, schöpferische Lösungen verlangen. Und so weiter.

Es scheint nur an der Oberfläche so, als hätten wir nicht genügend Leute mit den nötigen Fähigkeiten. In Wirklichkeit aber liegen unsere Schwierigkeiten ganz woanders.

Richtig gestellt muss die Frage lauten: Wollen wir solche Leute an verantwortlicher Stelle? Begreifen wir, dass geistige Arbeit eine Wirtschaftskategorie ersten Ranges ist? Glauben wir an die Kraft menschlichen Geistes? Oder huldigen wir immer noch der Meinung, alles Denken habe sich auf das Planungs- und Führungszentrum zu beschränken, und der Rest müsse sich mit dem Erfüllen der Normen begnügen? Betrachten wir den Einzelnen als Persönlichkeit, oder lediglich als ausführenden Empfänger von Befehlen und Anweisungen?

Allerdings: Das «materielle Interesse» jener Armee von Leuten wird auch seine Rolle spielen, die genau wissen, dass sie ihre Posten nicht behalten können, wenn die Qualitäten von Charakter und Intellekt zum Gradmesser der Beurteilung werden. Aber die Interessen der Gesellschaft und die Ziele der gegenwärtigen Wirtschaftsmassnahmen erlauben es nicht, darauf Rücksicht zu nehmen.

(Schluss)



Die Tschechoslowakei nimmt unter den osteuropäischen Staaten insofern eine besondere Stellung ein, als sie zur Zeit der kommunistischen Machtübernahme bereits industrialisiert war. Nach wirtschaftlichen Rückschlägen besinnt man sich wieder auf eine Konzeption, die einer Industriegesellschaft gerecht werden soll. Unser Bild zeigt ein Stahlwerk in Ostrava im Aufbau.