

UNIVERSITÉ DE NEUCHÂTEL — FACULTÉ DE DROIT

Section des sciences commerciales économiques et sociales

**DIE FUNKTION
EINES PERSONALCHEFS IM
GROSSBETRIEB**

THÈSE

présentée à la Section des Sciences commerciales,
économiques et sociales de la Faculté de Droit
de l'Université de Neuchâtel pour obtenir le grade
de

Docteur ès sciences commerciales et économiques

par

HANNO MÜLLER

RHEINTALER-DRUCKEREI AG. ALTSTÄTTEN

1952

Monsieur Hanno Müller, de Tägerwilen (Thg.), est autorisée à imprimer sa thèse de doctorat ès sciences commerciales et économiques «Die Funktion eines Personalchefs im Großbetrieb». Il assume seul la responsabilité des opinions énoncées.

Neuchâtel, le 29 mars 1952.

Le Directeur de la Section des sciences
commerciales, économiques et sociales

P.-R. ROSSET.

**DIE FUNKTION
EINES PERSONALCHEFS IM
GROSSBETRIEB**

MEINEN ELTERN GEWIDMET

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Einleitung	1
Allgemeiner Teil	
I. Kapitel:	
Der Betrieb	5
1. Der Begriff des Betriebes	5
II. Die menschliche Arbeitskraft	6
III. Die für den Personalchef massgebenden Bestimmungsgründe des Arbeitslohnes	9
1. Die Bedürfnisse und ihre Befriedigung durch die Unternehmer	9
2. Die Unternehmerrente als Differentialrente	11
3. Der Arbeitslohn als Preis des Produktionsfaktors Arbeit	11
IV. Die Arbeitslosigkeit und ihre Bekämpfung vom Standpunkt des Personalchefs	14
V. Die Kostenstruktur der Unternehmungen	15
VI. Die vom Personalchef zu berücksichtigende Produktivität und Rentabilität	19
II. Kapitel:	
Die betriebswirtschaftliche Methode zur Behandlung des gestellten Problems	20
1. Der Personalchef als ökonomische Kategorie	20
1. Personalchef und Wirtschaftsordnung	20
2. Der Personalchef in einer sozialistischen Wirtschaft	22
II. Die Stellung des Personalchefs in Bezug auf die Betriebsgrösse	22
III. Die Funktion des Personalchefs	23
1. Die Grenzen der Kompetenzen des Personalchefs	23
2. Die Auslesefunktion des Personalchefs	25
3. Die Entlassungsfunktion des Personalchefs	26
4. Die Beförderungsfunktion des Personalchefs	26
IV. Die Funktion des Personalchefs im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre	27
1. Die Betriebslehre	27
2. Die Organisationslehre	28
V. Der Personalchef im Rahmen der Verwaltungslehre	30
VI. Induktive Behandlung der Personalprobleme des Betriebes	31
1. Die Kosten des Personalbureaus	32
2. Die Notwendigkeit der Personalabteilung	33
3. Die Aenderungen der Betriebsorganisation durch den Personalchef	36

III. Kapitel:		Seite
Die rechtliche Vorbildung des Personallehfs		37
I.	Der Dienstvertrag	37
II.	Die Fabrikgesetzgebung	38
III.	Das öffentliche Arbeitsrecht	39
IV.	Die autonomen Satzungen	41
IV. Kapitel:		
Die vom Personallehfs in Rechnung zu stellenden technischen Bedingungen der Produktion		43
V. Kapitel:		
Die Stellung des Personallehfs innerhalb des Betriebes		46
I.	Die der Personalabteilung nebengeordneten Abteilungen	46
II.	Die Funktionenteilung	48
III.	Die der Personalabteilung unterstellten Abteilungen	50
 Spezieller Teil 		
VI. Kapitel:		
Die Anstellung von Betriebsangehörigen		52
I.	Das Lohnproblem	52
1.	Die Nachfrage des Betriebes nach Arbeitskräften	52
2.	Das Arbeitsangebot	53
3.	Die Lohnhöhe	56
II.	Das qualitative Arbeiterproblem	57
1.	Die Auslesemethoden des Personallehfs	57
2.	Das Anstellungsinterview	58
3.	Die Klassenbildung im Betriebe	59
4.	Die Personalkarte des Angestellten	60
5.	Die Einführung des Angestellten in den Betrieb	61
VII. Kapitel:		
Die Wohlfahrtsorganisation der Unternehmung		63
I.	Arbeits- und Freizeitgestaltung	63
1.	Bedeutung und Kosten der Wohlfahrtseinrichtungen	63
2.	Die Waschräume	65
3.	Die Arbeitskleidung	65
4.	Die Garderoben	65
5.	Die Zwischenverpflegung und die Fabrikkantine	66
6.	Die Arbeitspausen	67
7.	Die Erholungsräume	67
8.	Die Betriebszeitschrift	67

	Seite
9. Die betriebseigene Bibliothek	68
10. Spielräume	68
11. Die Lüftung	68
12. Die betriebseigenen Sportplätze	68
13. Unterhaltungsabende	69
14. Fortbildungskurse	70
15. Die Lehrlingerziehung	70
II. Die betriebseigenen Wohnungen	70
III. Die Finanzhilfe	72

VIII. Kapitel:

Die Massnahmen zur Fabriksicherheit	73
I. Allgemeines	73
II. Die Unfallverhütung	74
III. Die Krankenfürsorge	75
IV. Die Gesundheitspflege	76
1. Die Krankheitsverhütung	76
2. Die Finanzorganisation der Krankenpflege	78
3. Die Krankheitsstatistik	80
4. Die Gestaltung des Arbeitsplatzes	80
5. Die Gestaltung der Arbeitszeit	81

IX. Kapitel:

Die Beziehungen des Personalchefs zum Produktionsfaktor Kapital	82
I. Die Wohlfahrtsverwaltung	82
1. Die Betriebsversicherung	82
2. Die Pensionskasse	83
3. Der Wohlfahrtsfond	83
II. Der Einfluss des Personalchefs auf die Lohnpolitik	84
1. Der Finanzplan des Betriebes	84
2. Die Konjunkturpolitik	85
3. Die Soziallöhne	85
4. Die Entlöhnungsmethoden	89

X. Kapitel:

Die Betreuung der Angestellten im Betrieb	93
I. Die Eingliederung in den Betrieb	93
II. Die Art der Anstellung	96
III. Die Dauer der Anstellung	97
IV. Die Kontrolle der Angestellten	98
V. Die Beförderung der Angestellten	99
VI. Die Förderung des Betriebsbewusstseins	100

VIII

	Seite
VII. Die Verhütung von Arbeitskonflikten	101
VIII. Die Betriebsräte	104
IX. Das Arbeitsinteresse	105

XI. Kapitel:

Die Entlassung von Betriebsangehörigen	106
I. Die Kündigungsgründe des Arbeitnehmers	106
II. Die Leistungssteigerung	109
III. Die Arbeitsmoral	111
IV. Die Arbeitsenergie	113
V. Das Gefühl der Verantwortlichkeit	115
VI. Der Arbeitsfrieden	116
VII. Die Entlassungsgründe der Betriebsleitung	119
VIII. Der Beschäftigungsrückgang	120
IX. Die konjunkturelle Arbeitslosigkeit	121
X. Die Arbeitskämpfe	123

XII. Kapitel:

Die Beziehungen des Personallehfs zur Forschungsabteilung	125
---	-----

XIII. Kapitel:

Der Bericht des Personallehfs	129
I. Allgemeines	129
II. Die Bedeutung des Berichtes des Personallehfs	129
III. Die Unterlagen des Berichtes	130
Schlussfolgerungen	135
Literaturverzeichnis	137
A. Zum allgemeinen Teil	137
B. Zum speziellen Teil	138

Einleitung

Die vorliegende Arbeit, die den Personalchef und seine Tätigkeiten im industriellen Großbetrieb zum Gegenstand hat, befaßt sich in erster Linie mit Maßnahmen, die eine Annäherung des tatsächlichen Zustandes des Betriebes an das erstrebte Ideal bewirken können. Der Personalchef, als Verwalter des Produktionsfaktors Arbeit im Betrieb, wird also mit der Aufgabe betraut, den Einsatz der Menschen im Betriebe in jeder Beziehung besser zu gestalten. Er wird damit zum planenden und ausführenden Organ der Personalpolitik eines Betriebes, die alle Rationalisierungsmaßnahmen umfaßt, die einen möglichst reibungslosen und ertragsreichen Arbeitsablauf gewährleisten.

Die gestaltende und leitende Tätigkeit des Personalchefs kann sich erst dann verbessernd entfalten, wenn die Notwendigkeit, der Umfang, die Auswirkung und die Grenzen seiner Maßnahmen erkannt werden, was eine eingehende Untersuchung des Gesamtunternehmens und der verschiedenen mit ihm verbundenen Einzelfunktionen erfordert. In diesem Sinne soll diese Arbeit einen Beitrag zur Erkenntnis eines der wichtigsten Probleme der Unternehmensleitung, der Menschenführung im Betrieb, darstellen.

Der Personalchef eines Betriebes, der in der Gesamtwirtschaft eingebettet liegt, wird seine Maßnahmen nicht nur im Hinblick auf die Betriebsgegebenheiten treffen können, sondern wird immer wieder mit Tatsachen rechnen müssen, die ihren Ursprung im gesamtwirtschaftlichen Prozeß haben. Aus diesem Grunde wurde innerhalb der vorliegenden Arbeit der Rahmen der rein betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweise etwas erweitert und durch eine wirtschaftliche Gesamtbetrachtung ersetzt, mittelst welcher die Bedeutung der Funktion des Personalchefs im Betriebe und darüber hinaus jenseits des Bereiches des individuellen Gewinnstrebens in der gesamten Volkswirtschaft erst richtig gewürdigt werden kann.

Die Mehrzahl unserer schweizerischen Großbetriebe sind organisch gewachsene Gebilde und dadurch teilweise von traditionalistischer Struktur, was oft zur Folge hat, daß von der Wirtschaftstheorie gewonnene Erkenntnisse lediglich als Postulate für eine ideale Organisation liegen bleiben, jedoch von der Praxis nur sukzessive angenommen werden.

Stellt man sich die Frage nach dem erstmaligen Auftreten des Personalchefs, so wird die Antwort darauf verschieden ausfallen, je nachdem, ob man den Personalchef als gesonderte Funktion betrachtet oder die Frage nur darauf beschränkt, von welchem Zeitpunkte an die von einem Personalchef vollbrachten Leistungen notwendig wurden und daher auch ausgeübt worden sind.

Rein begrifflich setzt die Tätigkeit des Personalchefs jedenfalls eine Mehrheit von Untergebenen voraus, deren Beschäftigungsmethoden ge-

regelt werden muß. Gehen wir daher in das Altertum zurück, so kann man den Sklavenaufseher, der beispielsweise den Einsatz der menschlichen Arbeitskraft beim Bau der ägyptischen Pyramiden zu überwachen hatte, in einem gewissen Sinne als Personalchef betrachten. Wenn man den Ausdruck des Personalchefs überhaupt in diesem Sinne gebrauchen will, wird man jedenfalls für die antike Welt eine hervorragende Bedeutung des Personalchefs annehmen müssen, solange die Zahl der verwendeten Maschinen gering war und das Unternehmerkapital, gleichgültig, ob wir vom theokratischen Sozialismus Aegyptens sprechen, oder dabei an die Zustände im alten Rom denken, hauptsächlich in Sklaven bestand, wird der Aufgabe des Sklavenaufsehers eine besondere Bedeutung zugekommen sein. Nun ist zwar nach antiker Auffassung der Sklave Sache, aber jedenfalls eine Sache, die bewirtschaftet werden muß, und es lag ebenso im Interesse eines ägyptischen Pharaos wie eines römischen Latifundienbesitzers oder eines modernen Unternehmers, daß die verkörperte Kapitalsubstanz zweckmäßig verwendet und nicht durch Raubbau vernichtet wurde.

Wir kommen daher selbst bei weitester Interpretierung des Begriffes des Personalchefs zu der Erkenntnis, daß für einen solchen immer dann Platz ist, wenn der Wirtschaftsbetrieb mit einer Mehrzahl unselbständiger Arbeitskräfte erfolgt. Einen Personalchef kann es daher weder in der Frühzeit der römischen Republik gegeben haben, in welcher agrarischer Kleinbesitz vorherrschte, noch in der Blütezeit der Zunftverfassung, deren Grundsatz es war, daß jeder Meister nur mit einer begrenzten Anzahl von Lehrlingen arbeiten durfte, noch in den Frühzeiten der Guts-herrschaft, wo man zwar allenfalls von Großbetrieben sprechen kann. Dieser Großbetrieb jedoch wurde von rechtlich selbständigen Ansiedlern betrieben, bei denen das Aufsichtsrecht des Klosters oder des weltlichen Großen keinen wesentlichen Teil ihrer Aufgabe ausgemacht haben kann.

Für den Personalchef im weitesten Sinne werden wir jedenfalls eine Quelle im 14. und 15. Jahrhundert finden, als sich im Osten des damaligen Reiches eine Grundherrschaft auszubreiten begann, bei der die Hintersaßen sich in einem mehr oder minder starken Abhängigkeitsverhältnis zu den kolonisierenden Orden befanden. Eine zweite Quelle können wir wenigstens für den abendländischen Kulturkreis seit dem 11. Jahrhundert im Levanteverkehr Oberitaliens und im späteren Verkehr Spaniens mit seinen Kolonien erblicken, der bei den damaligen Verkehrsverhältnissen eine Mehrzahl von Galeerenrudern voraussetzt, die jedenfalls in irgend einer Form haben beaufsichtigt werden müssen. Eine dritte Quelle endlich erschließt sich in dem Augenblicke, als die bisher genossenschaftliche Ausbeutung der Erzbergwerke im 16. Jahrhundert an die großen Handelshäuser übergeht und als im 17. Jahrhundert überseeische Plantagen gegründet werden, die wieder hauptsächlich auf der Ausbeutung der menschlichen Arbeitskraft beruhen.

An diese gewissermaßen vorhistorische Epoche der Personalorganisation schließt sich die merkantilistische Zeit, die zum ersten Male mit dem Gedanken der gewerblichen Großproduktion ernst macht. Das Problem

der Personalorganisation hat sich jedenfalls bereits für Colbert und Savary gestellt und man könnte sogar behaupten, daß es in der damaligen Zeit dringender war als gegenwärtig, weil die Maschine noch nicht als Konkurrenz der menschlichen Arbeitskraft aufgetreten war. Wenn wir trotzdem von einem Personalchef im heutigen Sinne noch nicht sprechen können, so liegt dies in den Anschauungen der Zeit begründet, da man im Arbeiter jedenfalls nur Mittel zum Zweck sah, wobei der Zweck wechseln konnte und zu Zeiten Colberts Staatsinteresse und zu Zeiten der Chartisten Unternehmensnutzen hieß. Gerade die Chartistenbewegung aber und die sich an sie anschließenden Gedankengänge beispielsweise eines Owen oder auch die mißglückten Versuche eines Prudhon und eines Louis Blanc haben den Unternehmern die Augen geöffnet, daß es selbst vom reinen Profitstandpunkte aus vorteilhafter ist, mit seinen Arbeitern in Frieden zu leben. Nicht zuletzt beigetragen haben zum Fortschreiten dieser Entwicklung das Erstarken der Arbeiterbewegung und die Sozialgesetzgebungen der letzten Jahre des 19. Jahrhunderts.

Einen eigentlichen Personalchef konnte es jedoch erst geben in dem Augenblicke, in dem der Rationalisierungsgedanke sich in der Wirtschaft Bahn gebrochen hatte und an die Stelle der überkommenen traditionellen Produktionsmethoden die zweckmäßige oder scheinbar zweckmäßige Bewirtschaftung der Produktionskräfte getreten war. Seit dem Erscheinen des Buches von Taylor und der wissenschaftlichen Betriebsführung im Hinblick auf die sachlichen Produktionsfaktoren war es nur eine Frage der Zeit, daß auch die wissenschaftliche Betriebsführung des menschlichen Produktionsfaktors spruchreif werden würde. Begünstigt wurde diese Entwicklung nicht zuletzt durch die Sprengung des überkommenen patriarchalischen Dienstherrn- und Untergebenen-Verhältnisse, wie es teilweise sogar noch im schweizerischen Zivilgesetzbuch nachklingt. Es ist kein Zufall, daß es Amerika war, welches uns die Entwicklung zum Personalchef gebracht hat. In diesem Lande trafen die beiden Bedingungen zusammen, die wir für die Funktion des Personalchefs als wesentlich erkennen können. Zunächst war Amerika das Land, in dem die menschlichen Arbeitskräfte im Vergleich zu den vorhandenen Bodenschätzen relativ spärlich waren. Außerdem können wir aber spätestens nach Ausgang des Sezessionskrieges ein Selbstbewußtsein des amerikanischen Arbeiters wenigstens im industrialisierten Norden feststellen, der in die neue Welt gekommen ist, um sich als freier Bürger zu fühlen und der durch keine Tradition belastet ist, oder dort, wo solche vorhanden war, bewußt antitraditionell eingestellt ist, bereit ist die in seinem Eigentum befindliche Ware, d. h. also seine Arbeitskraft zu verkaufen; jedenfalls aber entschlossen ist, für sie den höchstmöglichen Preis zu erzielen.

Die Weiträumigkeit des amerikanischen Kontinentes, der ständige Zugang von Arbeitern und nicht zuletzt der nüchterne Geist seiner Bewohner begünstigten aber auch die Entstehung von Großbetrieben und Großunternehmungen, die von Anbeginn an mit einer Arbeiterschaft zu rechnen hatten, die durchaus bereit war, die Mittel des Streikes oder des politischen Druckes in einem Zeitpunkte anzuwenden, wo innerhalb der

europäischen Arbeiterschaft diesbezüglich noch überkommene Hemmungen bestanden haben. Die Folge war, daß wir Ansätze der Personalorganisation in Amerika bereits vor dem ersten Weltkrieg beobachten können, während für Europa das Problem der Personalbeziehungen im modernen Sinne wohl erst in der Zeit zwischen den beiden Weltkriegen brennend geworden ist. Der ganze Problembereich des Personalchefs als eines selbständigen Vertreters der Betriebsleitung, der mit der besonderen Aufgabe betraut ist, die Beziehungen zur Arbeiterschaft zu regeln, ein Maximum an Arbeitsleistung herbeizuführen und Arbeitskonflikte zu verhindern, erscheint denn auch heute noch weitgehend durch die amerikanische Literatur beeinflußt. Die von der amerikanischen Forschung gewonnenen Ergebnisse sind sicherlich auch weitgehend für europäische Verhältnisse richtig, doch wird man daneben auch Faktoren Rechnung tragen müssen, die in derselben Form in Amerika auch vorkommen, aber vielleicht nicht dieselbe Bedeutung haben.

Generalisierungen sind immer gefährlich und meistens falsch; wenn man jedoch den Unterschied des Personalproblems in der alten und in der neuen Welt durch Schlagworte kennzeichnen will, könnte es vielleicht am besten so geschehen, daß man behauptet, daß in der neuen Welt der Arbeitslohn im Vergleich zu den Arbeitsbedingungen eine wesentlich wichtigere Rolle einnimmt. Im Verlaufe der Arbeit wird noch gezeigt werden, daß dieser amerikanische Standpunkt in einem gewissen Sinne allgemeine Gültigkeit beanspruchen darf. Weder in Amerika noch in Europa wird ein Unternehmen in der Lage sein, den Arbeitern höhere Löhne zu zahlen, als sie sich aus den Produktionspreisen abzüglich der sonstigen Kosten ergeben. Während aber der amerikanische Arbeiter unter dem Anreize eines hohen Lohnes unter Umständen bereit sein wird, Raubbau mit seiner Arbeitskraft zu betreiben und von der Unternehmensleitung veranlaßt werden muß, seine Arbeitskräfte zu schonen, um eine dauernde Leistung zu ermöglichen, wird der europäische Arbeiter den indirekten Leistungen des Unternehmens wenigstens einstweilen noch eine größere Bedeutung beimessen. Der amerikanische Arbeiter will als Gleichberechtigter behandelt werden und ist bereit, die Folgen der mit der Gleichberechtigung verbundenen Folgen der Freiheit des Arbeitsertrages zu tragen. Weiten Kreisen der europäischen Arbeiterschaft ist auch heute noch bei dieser Gleichberechtigung nicht vollkommen wohl und gerade die letzten Ereignisse zeigen, wie stark die Tendenzen sind, sich aus der Freiheit in den Schutz eines sozialisierenden Staates zu flüchten, der die Illusion gibt, daß es die Arbeiter sind, die selber bestimmen, der ihnen jedenfalls aber die Verantwortung der Selbstentscheidung abnimmt.

ALLGEMEINER TEIL

I. Kapitel:

Der Betrieb

Die Tätigkeit des Personalchefs ist vor allen Dingen durch die Bedürfnisse und die Interessen des Betriebes und durch den modernen Gedanken der Wohlfahrt der Belegschaft bestimmt, wie wir es in der Folge noch sehen werden. Jedoch kann der Personalchef nicht im Abstrakten vorgehen. Er muß den volks- und betriebswirtschaftlichen Faktoren weitgehend Rechnung tragen. Deshalb soll hier kurz auf die relevanten diesbezüglichen Daten hingewiesen werden. Wir unterstreichen, daß es sich hier nur um einen Hinweis handeln kann, da eine erschöpfende Untersuchung gewisser zu berücksichtigenden wirtschaftlichen Faktoren eine viel eingehendere Behandlung benötigen würde.

I. Der Begriff des Betriebes

Es kann behauptet werden, daß die wirtschaftliche Produktion in Betrieben erfolgt, die dauernde Organisationen von Kapital und Arbeit, zur Erreichung eines wirtschaftlichen Zieles sind. ¹⁾

Soziologisch gesehen stellen sie geschlossene Gebilde der menschlichen Tätigkeit dar; dienen der dauernden Gütererzeugung und bedürfen daher einer Organisation.

In dieser Arbeit befassen wir uns mit dem Großbetrieb. Inwiefern wir einen Betrieb als Großbetrieb ansprechen können, hängt weitgehend von der Struktur der betreffenden Volkswirtschaft ab. Betriebe, die wir in der Schweiz als Großbetriebe zu bezeichnen pflegen, sind beispielsweise in Amerika Klein- oder Mittelbetriebe. Der Begriff des Großbetriebes, wie wir ihn der vorliegenden Arbeit zu Grunde legen, läßt sich so umschreiben, daß wir für unsere schweizerischen Verhältnisse jene Anzahl von Arbeitern und Angestellten voraussetzen, die die Schaffung einer besonderen Funktion, diejenige des Personalchefs zur Bearbeitung der Fragen der Beziehungen des Individuums zum Betrieb, notwendig erscheinen läßt.

¹ Töndury, Vom Sinn organischer Wirtschaft, St. Gallen 1931.

Töndury/Gsell, Artikel «Betriebswirtschaftslehre», Handbuch der Schweizerischen Volkswirtschaft, Bern 1929.

Unter Betriebsorganisation sind die organisatorischen Regelungen, die sich auf die unmittelbare Erfüllung der Aufgabe des Betriebes beziehen, zu verstehen. Die Kernfunktionen des Betriebes sind: Beschaffung, Produktion und Vertrieb.²⁾

Die Zusatzfunktion der Verwaltung umfaßt alle organisatorischen Regelungen, die sich nicht unmittelbar auf die Kernfunktionen des Betriebes beziehen.

Die betriebliche Verwaltungsaufgabe kann eingeteilt werden in fünf Hauptgruppen von Verwaltungstätigkeiten:

1. Organisationstätigkeit.
2. Die Ueberwachung der betrieblichen Leistungsfähigkeit (Rechnungsfähigkeit; Rechnungswesen).
3. Die Verwaltung der Finanzen (Finanzverwaltung).
4. Die Personalverwaltung.
5. Die Verwaltung der betrieblichen Hilfsmittel (Sachverwaltung).

Innerhalb der Verwaltungstätigkeit interessiert uns im Nachfolgenden die Personalverwaltung, die im praktischen Sprachgebrauch in der Regel Personalabteilung genannt wird.

Der Personalchef muß vorausplanen, erfassen und klären, die Maßnahmen gliedern, verteilen, leiten, in Kraft setzen und überwachen. Insbesondere hat er im Rahmen der technischen Möglichkeiten, wie sie beispielsweise bei der Fließbandfabrikation gegeben sein können, Arbeitsschnelligkeit und Stetigkeit der Arbeit zu kontrollieren und sollte vom verantwortlichen technischen Leiter über allfällige Änderungen stets informiert werden. In seinen Aufgabenkreis fallen somit auch technische Probleme und in Bezug auf die Wohlfahrtsfonds solche der Kapitalverwaltung. Er muß für die Sicherheit des Betriebes sorgen und steht wegen seiner Verwaltungsaufgabe in Verbindung mit der Buchhaltung.

Solange man eine der Definitionen des Wirtschaftens als das planmäßige menschliche Handeln bezeichnet, ist der Wirtschaftsplan und damit die Organisation des oder der verwendeten Produktionsfaktoren eine Notwendigkeit, sodaß der Begriff der Organisation mit demjenigen des Betriebes notwendig verbunden ist.³⁾

II. Die menschliche Arbeitskraft

Die menschliche Arbeitskraft, soweit sie bewirtschaftet wird, stellt einerseits einen ökonomischen Produktionsfaktor dar, der ökonomischen Gesetzen gehorcht, ist aber andererseits in dem Sinne Selbstzweck, daß die menschliche Arbeit einen wesentlichen Teil der Lebenserscheinung, so-

² Schramm W., Die betrieblichen Funktionen und ihre Organisation, Berlin 1936.

³ Amonn A., Grundlagen der Nationalökonomie, Leipzig 1923.

wohl des Individuums, als auch der sozialen Gemeinschaft darstellt. Eine Bewirtschaftung der menschlichen Arbeitskraft hat daher so zu erfolgen, daß neben den ökonomischen Notwendigkeiten die sozialen Interessen der Volkswirtschaft gewahrt werden, was bedeutet, daß den Arbeitern ein standesgemäßes Leben gesichert wird, auf welches sie als Mitglieder der Volkswirtschaft Anspruch haben.

Zur Erfüllung ihrer Aufgabe müssen die Betriebe die menschliche Arbeitskraft der am Produktionsprozeß teilnehmenden Betriebsangehörigen bewirtschaften und ihnen aus dem am Markte erzielten Erlösen ein Entgelt zahlen, welches für die Arbeiter meist die hauptsächlichste Quelle ihres Lebensunterhaltes bedeutet. Der den Arbeitern gezahlte Lohn ist keine für den einzelnen Betrieb selbständig festsetzbare Größe, sondern richtet sich nach den in der Volkswirtschaft üblichen Lohnsätzen für gleichartige oder vergleichbare Arbeitsleistungen. Dabei darf man allerdings nicht in den Fehler verfallen, im Marx'schen Sinne von «gesellschaftlich notwendiger, durchschnittlicher Arbeitszeit» zu sprechen, sondern wird berücksichtigen müssen, daß Unterschiede in der Begabung bestehen, und daß ferner die Gewerkschaften wenigstens vorausgehend in der Lage sein können, den Zuzug zum Markte zu sperren und eine Kontrollstellung erringen, welche sie zu einer non competing group macht, die während längerer Zeit einen Lohn beziehen kann, welcher erheblich über dem Durchschnittslohnniveau der Volkswirtschaft liegt.

Auf lange Sicht gesehen ist die theoretische Obergrenze des Lohnes gegeben durch die Grenzproduktivität der Arbeit, mit anderen Worten durch den Zuwachs an Produkten, den der letzte noch verwendete Arbeiter in der am wenigsten wichtigen Verwendung zu stiften in der Lage ist.

Die rein theoretische Untergrenze des Lohnes bestände in den Reproduktionskosten der Arbeitskraft, mit anderen Worten in den Kosten der Erziehung der Arbeiter, zusätzlich einem Lohne, der es dem Arbeiter gestattet, seine Arbeitskraft unverändert zu erhalten.

Diese rein theoretischen Grenzen können jedoch bei kurzfristiger Betrachtung überschritten bzw. unterschritten werden. In einer Wirtschaft, in der die Arbeiterklasse oder ihre Interessenvertretung stark genug ist, kann das Substitutionsprinzip außer Kraft gesetzt werden, indem die Unternehmer daran gehindert werden, die menschliche Arbeitskraft durch Sachkapital zu ersetzen, was von ihrem Standpunkte aus rentabler wäre. Kann eine derartige Investitionssparrate erzwungen werden, so können die Arbeiter auch in der Lage sein, Teile der Entlohnung der übrigen verwendeten Produktionsfaktoren sich anzueignen. Soweit es sich dabei um die Entlohnung des Sachkapitals handelt, wird die Folge sein, daß Neuinvestitionen unterbleiben, und eine Aufzehrung der produzierten Produktionsmittel bis zu jenem Punkte erfolgt, wo die Arbeiter ihre Löhne senken müssen, damit der Produktionsprozeß aufrecht erhalten werden kann. Soweit es sich um Unternehmerlohn und in der dynamischen Wirtschaft um Unternehmerrente handelt, können alle jene Teile okkupiert werden, die höher sind, als die Entlohnung, welche der Unternehmer erhält, falls er sich einer anderen Beschäftigung zuwendet.

Dabei genießt der Arbeitslohn insofern eine Vorzugsstellung, als bei einmal vorgenommenen Investitionen zunächst die variablen Kosten, zu denen der Arbeitslohn gehört, gezahlt werden müssen und erst der verbleibende Rest des Erlöses den anderen mitwirkenden Produktionsfaktoren zur Verfügung steht.

In einer Kommandowirtschaft kann andererseits selbst der theoretische Minimallohn unterschritten werden, indem durch Machtgebote die Arbeiter gezwungen werden, ihre Arbeitskraft zu einer Entlohnung einzusetzen, welche einen Raubbau mit ihren Kräften darstellt. Die notwendige Folge eines derartigen Verhaltens wird allerdings sein, daß die Arbeitskräfte abnehmen, Arbeiter absterben und das angedeutete Verfahren nur solange aufrecht erhalten werden kann, als der auftretende Bevölkerungszuwachs in der Lage ist, entstehende Lücken auszufüllen. Sofern nicht der Staat die Aufzucht der Kinder in staatlichen Erziehungsheimen sicherstellt, wird mit der z. B. in Rußland zu beobachtenden Kinderverwahrlosung zu rechnen sein, die notwendig zu einem Zusammenbruch des Systems führen muß, falls die Löhne nicht erhöht werden.

Die praktische Bedeutung der sehr weit gezogenen Grenzen des Arbeitslohnes ist insofern gering, als der tatsächlich gezahlte Arbeitslohn eine historisch bedingte Größe ist, von der Keynes gesagt hat, daß der standesgemäße Lebensunterhalt, immer angenommen, daß er über dem Existenzminimum liegt, nicht so sehr durch die absolute als durch die relative Lohnhöhe im Vergleich mit anderen Arbeitergruppen bestimmt wird.

Der Begriff des standesgemäßen Lebensunterhaltes will dabei besagen, daß der Arbeiter glaubt, auf gewisse Leistungen Anspruch zu haben, die nach Ort und Zeit verschieden sind, in jedem einzelnen Augenblicke jedoch aus den Wunschvorstellungen der Arbeiter heraus ermittelt werden können. Dabei muß der tatsächlich gezahlte Lohn in der Beschäftigung, die vorgezogen wird, nicht unbedingt der höhere sein. Es ist durchaus möglich, und eine Erscheinung, die für die Landflucht weitgehend verantwortlich gemacht werden kann, daß die Arbeitnehmer es vorziehen, in der Stadt zu einem relativ niedrigeren Lohn als Angestellte zu arbeiten, sofern es ihnen dieser Lohn gestattet, eine von ihnen sozial als höher empfundene Stellung einzunehmen und Kinos zu besuchen, Seidenstrümpfe zu tragen und geregelte Arbeitsstunden zu haben, anstatt unter ländlichen Verhältnissen einen höheren Reallohn zu empfangen und auf die angedeuteten Annehmlichkeiten verzichten zu müssen.

Auf welcher Höhe dabei das den Arbeitern zu gewährende Entgelt festgesetzt wird, ist eine historisch bedingte Frage, die im Wesentlichen von den Anschauungen der jeweils herrschenden Gesellschaftsschicht abhängt, und über die sich allgemein nur aussagen läßt, daß die absolute Untergrenze des Lohnes im Sinne der Ricardo-Marx'schen Arbeitswerttheorie mit den Reproduktionskosten der Arbeitskraft gegeben ist, wäh-

rend umgekehrt die Arbeiter, als Klasse gesehen, niemals mehr als das gesamte Sozialprodukt erhalten können.⁴⁾

Die Obergrenze des Lohnes ist dabei noch in dem Sinne begrenzt, daß den übrigen Produktionsfaktoren der Volkswirtschaft wenigstens soviel zukommen muß, daß sie bereit sind, ihre volkswirtschaftliche Funktion fortzusetzen. Soweit es sich dabei um die Kapitalisten handelt, müssen einerseits die Reproduktionskosten des Kapitals gesichert sein, d. h. der Zinsfuß darf niemals soweit sinken, daß nicht wenigstens soviel gespart wird, daß die im Produktionsprozeß verbrauchten Produktionsmittel ersetzt werden können.⁵⁾

Soweit es sich um die am Produktionsprozeß beteiligten Unternehmer handelt, kann man mit Schumpeter der Ansicht sein, daß die Unternehmerfunktion derart beschaffen ist, daß die typischen Unternehmer selbst dann fortfahren würden, Produktionsfaktoren zur Befriedigung der Nachfrage zu kombinieren, wenn sie dafür kein Entgelt erhielten. Die Unternehmerrente ist die Differenz der Preise, die die Unternehmer auf dem Beschaffungsmarkte für die Produktionsfaktoren zahlen müssen, und der Preise, die sie auf dem Absatzmarkte für ihre Produkte erzielen, falls sie die künftige Entwicklung der Bedürfnisgestaltung richtig eingeschätzt haben.⁶⁾

Selbst wenn man aber die Frage offen läßt, ob im Zeitalter des Spätkapitalismus der Idealtyp des Unternehmers im Schumpeter'schen Sinne als des berufsmäßigen Promoter's noch besteht, oder ob er nicht vielmehr einem Unternehmer im Sinne Sombart's Platz gemacht hat, dessen Hauptbeschäftigung nicht mehr im Tragen eines einmaligen Wagnisses, sondern in der zweckmäßigen Organisation bestehender Produktionsprozesse besteht, so kann jedenfalls nicht geäußert werden, daß die Tatsache, daß der Unternehmer für seine Leistung eine Residualrente bezieht, stimulierend auf die Unternehmerfunktion wirkt.⁷⁾

III. Die für den Personalchef maßgebenden Bestimmungsgründe des Arbeitslohnes.

1. Die Bedürfnisse und ihre Befriedigung durch die Unternehmer

Ueber die Ziele, um derenwillen die wirtschaftliche Produktion unternommen wird, ist in der oben gegebenen Definition noch nichts ausgesagt.⁸⁾

⁴ Ricardo D., Prinzipien der Volkswirtschaftslehre und Besteuerung, London 1923. Herausgegeben von Gonnar, London 1927.

⁵ Cassel, Theoretische Sozialökonomie, Leipzig 1932.

⁶ Schumpeter, Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, München/Leipzig 1935.

⁷ Sombart W., Die Wirtschaft im Zeitalter des Hochkapitalismus, München/Leipzig 1928.

⁸ Küng E., Der Interventionismus, Bern 1944.

Betriebe im Sinne dauernder geschlossener Gebilde bestehen auch dann, wenn das Ziel des Betriebes darin hestehen sollte, irgendwelche Leistungen umsonst, bei den Zuschußbetrieben, oder zu den Selbstkostenpreisen, im Falle der Kostendeckungsbetriebe, abzugeben. Aus dem wirtschaftlichen Prinzip der Erreichung eines möglichst großen Erfolges bei gegebenen Mitteln folgt aber jedenfalls, daß die Organisation des Betriebes in einer Form zu erfolgen hat, bei der das Verhältnis von Aufwand und Ertrag oder von Kosten und Erlös ein optimales zu sein hat.⁹⁾

Dies besagt, daß Betriebe davon ausgehen müssen, bestehende Bedürfnisse zu befriedigen. Diese Bedürfnisse können unter Umständen noch latent sein und werden dann mit den Mitteln der Werbung geweckt werden müssen. Sofern jedoch die Bedürfnisse, wenn auch nur unbewußt, nicht bestehen und soweit wir im Rahmen der gegenwärtig bestehenden Wirtschaftsordnung bleiben, soweit sie nicht mit einer Kaufkraft versehen sind, die es gestattet, die Kosten der Produktion wenigstens zu decken, so kann eine Erzeugung nur erfolgen, wenn an einer anderen Stelle Mittel dem Produktionsprozeß entzogen werden, um diese Bedürfnisse zu befriedigen, weil die Kaufakte so erfolgen, daß der Zustand nach erfolgter Produktion dem Zustande vor dem Beginn der Erzeugung vorgezogen wird.¹⁰⁾

Sind die Bedürfnisse einmal gegeben und treten sie auf dem Markte als Nachfrage auf, so besteht die Aufgabe des Betriebsleiters, außerbetrieblich gesehen, darin, die von ihm benötigten Produktionsfaktoren auf dem Beschaffungsmarkte so wohlfeil als möglich zu erwerben. Innerbetrieblich hat er dann die Aufgabe, die Produktionsfaktoren möglichst zweckmäßig zu kombinieren.

Soweit es sich dabei um den Produktionsfaktor Arbeit handelt, bedeutet dies, daß prinzipiell gesehen der Unternehmer jenen Lohn zu zahlen hätte, der sich aus der konkreten Gestaltung von Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkte ergibt.

Aus Gründen, die jenseits der Betrachtungsweise der reinen Oekonomie liegen, kann der Unternehmer auch einen höheren Lohn entrichten, als er dies bei Lage der Dinge tun müßte.

Falls er sich zu einem derartigen Verhalten entschließt, so überträgt er dabei einen Teil der Entlohnung der übrigen Produktionsfaktoren auf den Produktionsfaktor Arbeit. Insofern es sich um einen Betrieb handelt, der unter den Bedingungen der freien Konkurrenz auf dem Absatzmarkte arbeitet, und soweit der Unternehmer nur seine Unternehmerrente zu diesem Zwecke verwendet, handelt es sich dabei um Probleme der personellen Verteilung, welche nur den Unternehmer selber angehen.¹¹⁾

⁹⁾ Weiss F. X., Artikel «Abnehmender Ertrag», Handwörterbuch der Staatswissenschaften, Jena 1929.

¹⁰⁾ Tiburtius, Artikel «Bedürfnis», Handwörterbuch der Staatswissenschaften, Band I, Jena 1929.

¹¹⁾ Laudauer E., Personelle und funktionelle Verteilung, München 1923.

2. Die Unternehmerrente als Differentialrente

Die volkswirtschaftlichen Wirkungen des soeben geschilderten Verhaltens setzen in jenem Augenblicke ein, wo man sich klar macht, daß die Unternehmerrente, auch wenn sie unter Umständen vorübergehend sehr hoch sein kann, notwendigerweise vorübergehender Natur ist. Der Unternehmer, der dauernd höhere als die auf dem Markte geltenden Löhne zahlt, kann dies nur tun, wenn er entweder gleichzeitig Kapitalist ist und auf einen Teil seines Renteneinkommens verzichtet, oder aber, wenn er auf dem Absatzmarkte eine monopoloider Stellung einnimmt und die Zusatzlöhne aus der Monopolverrente fließen.

a) Wenn wir zunächst den zweiten der beiden Fälle betrachten, so bedeutet jede Monopolstellung eine Verschlechterung der Bedürfnisbefriedigung der Konsumenten gegenüber dem Zustande, der herrschen würde, wenn auf dem Markte freie Konkurrenz bestände. Die Errichtung eines Monopols und die Erzielung eines Monopolgewinnes ist nur möglich um den Preis einer Produktionseinschränkung, d. h. einer Verringerung des Sozialproduktes.¹²⁾

b) Im ersten der Fälle sehen wir uns der Lage gegenüber, daß der Unternehmer eine Nachfrage entfaltet, die stärker ist, als sie es im Gleichgewicht sein würde. Dies bedeutet, daß Produktionsmittel, einerseits das von ihm investierte Kapital, und andererseits die von ihm nachgefragten Arbeitskräfte, zu Zwecken verwendet werden, die vom Standpunkte des Konsumenten aus gesehen, weniger dringlich erscheinen, als die Bedürfnisbefriedigungen, die vorgenommen werden würden, wenn der Unternehmer nur den Gleichgewichtslohn zahlen würde.

Sofern wir von der Voraussetzung ausgehen, daß die in einer Volkswirtschaft zur Verfügung stehende Arbeitsmenge begrenzt ist, bedeutet jede Beschäftigung von Arbeitern zu höheren als den Gleichgewichtslöhnen, daß der Produktionsfaktor Arbeit an einer anderen Stelle des volkswirtschaftlichen Prozesses ausfallen muß, daß also weil der Unternehmer «zu hohe Löhne» zahlt, andere Produktionen, die vom Standpunkte der Volkswirtschaft aus wichtiger wären, unterbleiben müssen.¹³⁾

3. Der Arbeitslohn als Preis des Produktionsfaktors Arbeit

Wenden wir uns nunmehr der tatsächlichen Gestaltung der Höhe des Arbeitslohnes zu, so sehen wir uns einerseits einer Angebotskurve gegenüber, die von den Lohnforderungen der Arbeiter gebildet wird, und andererseits einer Nachfragekurve, die aus den Wertschätzungen der Unternehmer für die Arbeitskraft im Hinblick auf die zu unternehmenden Produktionen entsteht.

¹² Mises L. v., *Nationalökonomie, Theorie des Handels und des Wirtschaftens*, Genf 1941.

¹³ Pareto V., *Théorie d'économie politique pure*, édition Bonnet, Paris 1928.

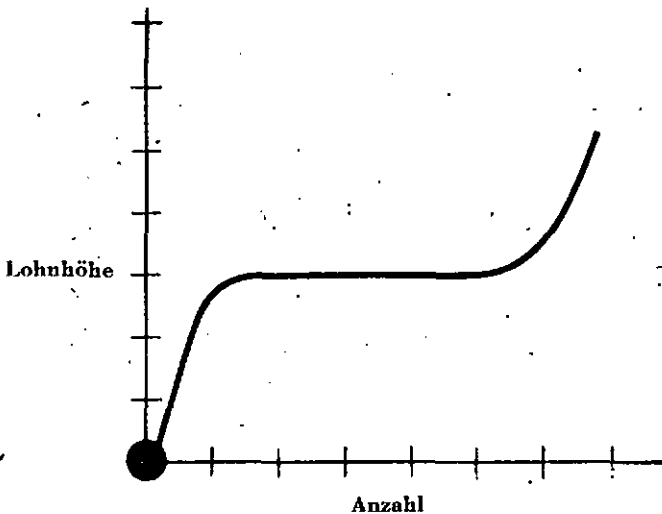
a) Die Angebotskurve des individuellen Arbeiters resultiert einerseits aus dem Gefühle der Unlust, mit dem die Arbeitsleistung, wenigstens von einem gewissen sehr bald eintretenden Punkte an, verbunden ist, und andererseits aus dem Lustgefühl, welches sich aus dem Nutzen ergibt, den die Arbeiter glauben, mit dem Einkommensbestandteil erzielen zu können, welchen sie für ihre Mitwirkung am Produktionsprozeß erhalten.

Da einerseits angenommen werden kann, daß die Arbeitsleidkurve ständig steigt, und andererseits die Grenznutzenkurve des Einkommens unter der Wirkung des Bernoulli'schen Gesetzes ständig sinkt, ergibt sich notwendigerweise ein Gleichgewichtslohn, bei dem jeder einzelne Arbeiter Lohnnutzen und Arbeitsunlust gleich hoch schätzt.¹⁴⁾

Die wahrscheinlichste Annahme, die man über die Gestaltung der Angebotskurve auf dem Gesamtarbeitsmarkte machen kann, dürfte sein, daß diese zunächst mit einem ziemlich steil ansteigenden Stück beginnt, welches sich aus dem Arbeitsangebot jener Personen zusammensetzt, die im Marx'schen Sinne unter allen Umständen arbeiten müssen.

Es dürfte sich dabei jedenfalls nicht um qualifizierte Arbeitskräfte, sondern um solche relativ geringer Produktivität handeln. Der Hauptteil der Angebotskurve wird jedenfalls von Arbeitern gebildet werden, die bereit sind, zu einem bestimmten, von ihnen als standesgemäß empfundenen Lohn zu arbeiten und nicht bereit sind, Arbeit zu einem geringeren Lohn, als dem von ihnen geforderten Preise anzunehmen.

Graphisch ausgedrückt bedeutet dies, daß der relevante Teil der Angebotskurve parallel zur Mengenachse verläuft.



¹⁴ Ricci U., Die Arbeit in der Individual-Wirtschaft in «Wirtschaftstheorie der Gegenwart», Band II, Wien 1932.

Schließlich wird sich auf der rechten Seite der Arbeitsangebotskurve noch ein ansteigendes Stück anschließen, welches von jenen Personen gebildet wird, die normalerweise auf dem Markte als Arbeitsangebot nicht auftreten, die aber wegen besonders hoher Löhne ihre anderweitige Beschäftigung verlassen, oder die sich, nachdem sie sich bereits zur Ruhe gesetzt haben, wieder in den Produktionsprozeß eingliedern.¹⁵

b) Bei der Untersuchung der Frage nach der absoluten Höhe des geforderten Arbeitslohnes wird man zunächst berücksichtigen müssen, daß ein homogener Arbeitsmarkt im Sinne einer idealen freien Konkurrenz sicher nicht besteht, sondern daß wir es vielmehr mit Teilarbeitsmärkten zu tun haben, die zwar miteinander langfristig in Verbindung stehen, die aber kurzfristig gesehen mit einem begrenzten Arbeitsangebot rechnen müssen.

Es kann im allgemeinen angenommen werden, daß die Veränderung in der Berufswahl sich meist so vollzieht, daß die neu in den Produktionsprozeß eintretende Zuwachsbevölkerung jene Berufe ergreift, in denen die Erwerbssaussichten am günstigsten erscheinen. Es kann festgehalten werden, daß die qualifizierten Arbeiter dem von ihnen einmal gewählten Berufe treu bleiben und einen Berufswechsel nur ungern vollziehen. Dies bedeutet, daß selbst wenn wir von dem Einflusse der Gewerkschaften absehen, in jedem Augenblicke das Arbeitsangebot auf dem Teilarbeitsmarkte begrenzt ist und für die Arbeiter auch ohne ausdrückliche Verabredung ein Anreiz gegeben ist, einen Monopollohn zu verlangen, wenn sie sich dazu stark genug fühlen. Systematisch wird jedenfalls diese Politik dann betrieben werden, wenn sich die Arbeiter, wie dies häufig der Fall zu sein pflegt, in Gewerkschaften zusammenschließen und wenn die Gewerkschaften versuchen, das Prinzip des closed shop durchzusetzen, mit anderen Worten also, den Zuzug neuer Arbeitskräfte zur Gruppe, durch Befähigungsausweise oder ähnliche Mittel sperren.¹⁶)

Sobald die von den Arbeitern geforderte Lohnsumme über dem Existenzminimum liegt, wie dies praktisch heute überall der Fall sein dürfte, wird man annehmen können, daß die Bewertungen der Arbeiter weniger dem Reallohn gelten, als dem Geldlohn, den sie erhalten.

Dabei kann dann sehr leicht der Fall eintreten, daß die Arbeiter primär an der gewünschten Lohnsumme interessiert sind, und daß sie die Quantität der Arbeit, die sie leisten wollen, nach dem Einkommen bestimmen, welches von ihnen als gerecht empfunden wird. Die Erwägungen, die sie dabei leiten, dürften weniger sein, wie hoch der absolute von ihnen erzielte Lohn ist, sondern ob die jeweils betrachtete Arbeitsgruppe gegenüber den konkurrenzierenden Gruppen besser oder schlechter gestellt ist.¹⁷)

¹⁵ v. Strigl R., *Angewandte Lohntheorie*, Wien 1927.

¹⁶ Herkner H., *Die Arbeiterfrage*, Berlin 1912.

¹⁷ Keynes J. M., *Allgemeine Theorie der Beschäftigung, des Geldes und des Zinses*, München/Leipzig 1936.

IV. Die Arbeitslosigkeit und ihre Bekämpfung vom Standpunkt des Personalchefs

Auch die Arbeitslosigkeit kann den Personalchef nicht gleichgültig lassen. Er muß jedoch sich im Klaren sein, daß er als solcher auf diese moderne Plage unserer industrialisierten Welt kaum einen großen Einfluß zu haben vermag. Daher erörtern wir auch hier kurz den Faktor der Arbeitslosigkeit. Die Entscheidungen des Personalchefs über die zu treffenden innerbetrieblichen Maßnahmen werden jedoch bis zu einem bestimmten Grade von der jeweiligen Lage auf dem Arbeitsmarkte abhängen.

Hinsichtlich der Nachfragekurve nach Arbeit werden wir wenigstens prinzipiell davon ausgehen können, daß sich die Unternehmer vom Grenzproduktivitätsgesetz leiten lassen werden. Sie werden also Arbeiter solange einstellen, als das Arbeitsprodukt des letzten von ihnen beschäftigten Arbeiters wenigstens gleichgroß ist, wie der Lohn, den sie den Arbeitern zu zahlen haben.

Es soll dabei natürlich nicht übersehen werden, daß die Frage nach dem Grenzprodukt des Arbeiters in dem Augenblick schwer zu lösen sein wird, wo wir es mit der Kombination mehrerer nicht beliebig teilbarer Produktionsmittel zu tun haben. Die Aussage, das Grenzprodukt des Arbeiters einer Automobilfabrik sei gleich $\frac{1}{16}$ Automobil, ist offensichtlich sinnlos und hängt zudem, selbst wenn man annehmen wollte, daß das Grenzprodukt sich bestimmen lassen würde, von der Nachfrage ab, die die Arbeiter selber nach ihren Produkten entfalten, was offensichtlich wieder eine Frage der Lohnhöhe ist, die sie erzielen.

Allgemein wird man allenfalls sagen können, daß die Grenzproduktivität der Arbeit abhängt, einerseits von der Schulung der verwandten Arbeitskräfte und andererseits von der Menge der verwendeten komplementären Produktionsmittel. Je größer die Kapitalausstattung einer Volkswirtschaft ist, umso eher wird es möglich sein, hohe Löhne zu zahlen, wobei damit wird gerechnet werden müssen, daß bei hohen Löhnen die Sparquote und damit die Kapitalbildung der Volkswirtschaft steigt.¹⁸⁾

Solange wir jedoch annehmen können, daß die Nachfragekurve nach Arbeit von links nach rechts fallend verläuft, muß der Schnittpunkt von Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkte wenigstens nicht notwendig mit jenem Punkte zusammenfallen, an dem die Arbeitsangebotskurve wieder zu steigen beginnt. Praktisch bedeutet dies, daß bei einem geltenden Lohnniveau ganz abgesehen von der Friktionsarbeitslosigkeit eine Arbeitslosigkeit in dem Sinne bestehen kann, daß bei dem geltenden Lohnniveau Arbeiter vorhanden sind, die zwar bereit wären, zu arbeiten, trotzdem aber keine Beschäftigung finden.

¹⁸ Amonn A., Das Lohnproblem, Bern 1945.

Aus dieser Situation sind offenbar zwei Auswege möglich:

Einerseits kann eine allgemeine Hebung der Nachfragekurve nach Arbeit erfolgen. Diese ist jedenfalls nur möglich, wenn die Produktivität der Arbeit steigt. Dies kann der Fall sein, wenn neue Erfindungen gemacht werden, kann aber andererseits in einer statischen Wirtschaft nur eintreten, wenn entweder die Produktivität infolge besserer Ausbildung der Arbeiter zunimmt, oder wenn infolge vermehrten Sparens die Menge der produzierten Produktionsmittel sich erhöht.¹⁹⁾

Der andere Ausweg, die Vollbeschäftigung zu erzwingen, besteht offensichtlich in einer Senkung der Reallöhne.

Direkt wird sich dies, solange der Arbeiter so straff organisiert ist, wie dies heute der Fall ist, kaum erreichen lassen. Auf indirektem Wege wird sie jedenfalls dann eintreten, wenn der Staat beginnt, Arbeitsbeschaffungspolitik zu treiben, um bisher unbeschäftigte Arbeiter in den Produktionsprozeß einzugliedern.

In jeder Volkswirtschaft wird es jedenfalls einen Produktionsfaktor geben, der im jeweiligen Augenblicke der relativ knappste ist. Jedenfalls wird es nicht die Arbeit sein, wenn wir das Problem so betrachten, wie wir es uns gestellt haben.

Sobald die verfügbaren Vorräte des knappsten Produktionsfaktors erschöpft sind, wird dieser nur erhältlich sein, wenn die Unternehmer bereit sind, einen höheren als den bisher geltenden Preis zu entrichten. Dies bedeutet einerseits, daß die Besitzer des knappen Produktionsfaktors über eine zusätzliche Kaufkraft verfügen, welche sie auf dem Konsumgütermarkte geltend machen werden. Andererseits werden die Unternehmer die höheren Preise nur bezahlen können, wenn sie ihrerseits die Preise ihrer Produkte erhöhen. Die Lohnsenkung wird in diesem Falle solange eintreten, wie die Löhne, welche die Arbeiter fordern, hinter den Preisen, welche sie für die Produkte auf dem Konsumgütermarkte bezahlen müssen, nachhinken, solange also wie die Arbeiter ihre Lohnforderungen tatsächlich auf die Geldlöhne, und nicht auf die Reallöhne abstellen.²⁰⁾

V. Die Kostenstruktur der Unternehmungen

Sofern die Lohnhöhe, welche die Unternehmer ihren Arbeitern zahlen können, wenigstens im Prinzip gesamtwirtschaftlich bestimmt ist, und sofern auch der Preis für neu zu investierendes Kapital von der Höhe des Zinsfußes abhängt, kann angenommen werden, daß entweder die Unternehmer den Preis, den sie für Anlagen zu zahlen bereit sind nach dem kapitalisierten Ertrage bestimmen, oder aber, daß zu jedem Zinsfuß eine bestimmte Höhe der Aktienkurse, ein bestimmtes Beschäf-

¹⁹ v. Strigl R., *Kapital und Produktion*, Wien 1936.

²⁰ v. d. Nahmer N., *Der volkswirtschaftliche Kreditfonds*, Berlin 1935.

tigungsniveau und eine bestimmte Unternehmungslust der Unternehmer gehört. Es stellt sich nunmehr die Frage, aus welchen Gründen die Unternehmer produzieren werden und mit welchen Mitteln sie es können.²¹⁾

a) Wenigstens im theoretischen Schema einer freien Konkurrenz wird man annehmen können, daß die Unternehmer zu produzieren bereit sind, weil sie einen Gewinn zu erzielen hoffen. Diese Rentabilität der Unternehmer kann sich nur ergeben, wenn die Unternehmer die künftige Bedürfnisgestaltung auf ihrem Absatzmarkte richtig beurteilen und ihre Produktion zweckentsprechend einrichten.

In einer stationären Wirtschaft werden sie dabei einen Gewinn erzielen können, weil sie durch schärfere Einstellung auf das Risiko, durch bessere Erforschung des Marktes, besseres Erkennen der Verlustquellen der Unternehmung und besseres Treffen von Schutzmaßnahmen in der Lage sein werden, billiger zu produzieren, als dies die individuellen Konsumenten tun könnten, wenn sie genötigt wären, die Produktion der von ihnen benötigten Güter selber vorzunehmen.²²⁾

b) Ein weiterer Grund für die volkswirtschaftliche Zweckmäßigkeit der Wirtschaftsorganisation in Betrieben liegt in der Tatsache begründet, daß es bei gegebener Größe des Absatzmarktes eine optimale Größe der Produktionseinheiten gibt. Dabei ist zu bedenken, daß jeder Betrieb über einen Absatzradius verfügt, der einerseits gegeben ist durch die Bedürfnisstruktur des hypotetischen Kundenkreises, und andererseits abhängt von den Transportkosten, die bei der Versendung der Produkte entstehen, und die bewirken, daß rein räumlich gesehen ein Punkt erreicht werden wird, bei dem es vorteilhafter erscheint, einen weiteren, im Sinne Alfred Webers absatzorientierten, Betrieb einzurichten, anstelle die Produktion des bestehenden Betriebes auszudehnen.²³⁾

c) Innerhalb dieser Grenzen kann es vorteilhaft sein, die Produktion in Großbetrieben vorzunehmen.

Nach dem allgemeinen Ertragsgesetz wird bei der Kombination mehrerer Produktionsfaktoren jeweils eine optimale Kombination existieren. Bis zu dem Punkte, wo dieselbe erreicht wird, wird eine Vermehrung des relativ knapperen der Produktionsfaktoren zu einer Steigerung des Ertrages führen und erst jenseits der optimalen Kombination werden sinkende Erträge auftreten.²⁴⁾

Für industrielle Betriebe pflegt die optimale Kombination eine so große Betriebsgröße vorauszusetzen, daß Richard Bücher das sogenannte Gesetz der Massenproduktion aufstellen zu können glaubte, wonach bei

²¹ Jöhr A., Theoretische Grundlagen der Wirtschaftspolitik, St. Gallen 1942.

²² Oberparleiter K., Funktionen- und Risikenlehre des Warenhandels, Wien 1930.

²³ Lisowsky A., Allgemeine Werbelehre, Handbuch des Kaufmanns, Berlin 1929.

²⁴ Weiss F. X., Artikel «Abnehmender Ertrag», Handwörterbuch der Staatswissenschaften, Jena 1929.

steigender Betriebsgröße sich die fixen Kosten immer auf eine größere Anzahl von Produkten verteilt, womit die absolute Ueberlegenheit des Großbetriebes erwiesen wäre.²⁵⁾

Dem gegenüber ist einerseits zu sagen, daß das Gesetz der Massenproduktion nur solange gilt, wie nicht Sprungkosten auftreten, weil neue Betriebseinheiten angeschafft werden müssen, oder daß Zusatzkosten auftreten, weil der Betrieb unübersichtlich und daher unrationell wird.

Es ist andererseits zu bemerken, daß zwar in einer statischen Wirtschaft die optimale Betriebsgröße theoretisch ermittelt werden könnte, daß aber in einer dynamischen Wirtschaft, welche mit Aenderungen der Bedürfnisstruktur und mit Konjunkturzyklen zu rechnen hat, der Großbetrieb nur solange überlegen ist, als seine Betriebskapazität ausgenutzt wird, und daß der kleinere Betrieb rentabler sein kann, weil er weniger fixe Kosten im Falle der Unterbeschäftigung hat.²⁶⁾

d) Die für die statische Wirtschaft angestellten Betrachtungen gelten gleichfalls für die dynamische Wirtschaft, in dem Momente, wo wir annehmen, daß die Unternehmer neue zweckmäßigere Produktionsweisen einführen, und dies ermöglichen, die begehrten Produkte billiger als bisher herzustellen.

Allerdings wird man dabei bedenken müssen, daß zwar, auf lange Sicht gesehen, jede Verwirklichung eines wirtschaftlichen Fortschrittes einen Gewinn darstellt, daß aber sobald wir kürzere Perioden betrachten, es sehr wohl möglich ist, daß ein langsames Tempo des wirtschaftlichen Fortschrittes volkswirtschaftlich zweckmäßig ist. Dies deshalb, weil in jedem Zeitpunkte in der Volkswirtschaft spezifische Produktionsmittel sowohl in der Form von fixem Kapital, als auch in der Form qualifizierter Arbeiter bestehen, die im Falle einer Aenderung der Produktionstechnik freigesetzt werden können und die, soweit es sich um fixes Kapital handelt, endgültig verloren sind, während die Aufsaugung der freigesetzten Arbeiter jedenfalls Zeit erfordert. Der so entstehende volkswirtschaftliche Verlust kann so groß sein, daß es zweckmäßiger erscheint, mit der Verwirklichung eines bereits bekannten neuen Produktionsverfahrens bis zu dem Augenblicke zuzuwarten, wo das fixe Kapital amortisiert und die Arbeitskräfte umgeschult sind.²⁷⁾

Eine Betrachtung der tatsächlichen Gestaltung der Lohnhöhe einer Wirtschaft wird abhängen von theoretischen Bestimmungsgründen des Lohnes. Die einmal gegebene Lohnhöhe, wie sie sich aus dem rekkurrenten Anschlusse der Preise nach dem historischen Preisgesetz ergibt, so wie dieses von Zwiedineck-Südenhorst in seinem Aufsatz «Kritisches und Positives der Preistheorie» dargestellt worden ist, als gegebene Tatsache hinnehmen müssen und wird sich die Frage vorzuliegen haben, wie diese tatsächlich gezahlten Löhne sich ändern werden, falls in den Daten der Volkswirtschaft Aenderungen eintreten.

²⁵ Bücher R., Die Entwicklung der Volkswirtschaft, Tübingen 1903.

²⁶ Mellerowitz, Kosten und Kostentheorie, Leipzig 1932.

²⁷ Lederer E., Technischer Fortschritt und Arbeitslosigkeit, Genf 1939.

Betrachten wir zunächst den Fall, daß die in einer Volkswirtschaft momentan geltenden Löhne unter den Gleichgewichtslöhnen liegen, so werden sich jedenfalls Tendenzen bemerkbar machen, um die Lohnhöhe der Grenzproduktivität der Arbeit anzupassen. Die niedrigen geltenden Löhne werden bewirken, daß die Unternehmer auf die Verwendung von Sachkapital verzichten und anstatt dessen mehr manuelle Arbeit verwenden. Unter diesen Umständen wird in einer statischen Wirtschaft die Nachfrage nach Sachkapital zurückgehen und es wird der Zinsfuß sinken, was bedeutet, daß eine vermehrte Kapitalausstattung des einzelnen Arbeiters möglich ist. Durch die vermehrte Verwendung von Sachkapital auf Kopf der produktiven Bevölkerung wird, wenn die Sparquote ausreicht, das Grenzprodukt des Arbeiters steigen.

Andererseits wird die verstärkte Nachfrage der Unternehmer nach Arbeitskraft die Löhne jedenfalls solange in die Höhe treiben, als nicht der lohnsteigernde Einfluß der Nachfrage durch eine vermehrte Bevölkerungsvermehrung kompensiert wird, was jedoch unwahrscheinlich erscheint, da erfahrungsgemäß mit steigendem Wohlstand der Vermehrungskoeffizient der Bevölkerung, sofern er nicht überhaupt außerökonomisch bedingt ist, zurückzugehen pflegt. Der angedeutete Umstellungsprozeß kann allerdings längere Zeit in Anspruch nehmen, da sowohl die Produktion der benötigten Maschinen, als auch die Ausbildung der Arbeiter Zeit in Anspruch nimmt.

Änderungen des einmal erreichten Gleichgewichtslöhnes und insbesondere Lohnerhöhungen erscheinen auf lange Sicht gesehen nur möglich, indem der Wert des vom Arbeiter gelieferten Grenzproduktes erhöht wird. Eine derartige Erhöhung erscheint zunächst möglich durch Verbesserung des Produktionsverfahrens, mit anderen Worten, durch Erfindungen, welche zwar zunächst den Unternehmern zugute kommen können, welche aber auf lange Sicht gesehen zu einer Verbesserung der Bedürfnisbefriedigung der Konsumenten, also zu einer Steigerung der Reallöhne bei gleichbleibenden Geldlöhnen führt.

Für unser Thema bedeutsam ist hingegen der Fall, daß eine Erhöhung der gezahlten Arbeitslöhne in der Weise erfolgt, daß die Arbeiter für die von ihnen verlangten Leistungen geeigneter gemacht werden. Der klassische Fall dieses Prozesses liegt dann vor, wenn die Leistung der Arbeiter durch verbesserte Schulung gesteigert wird, entweder indem sie befähigt werden, durch Änderung der Kapitalausstattung im Sinne Taylor's die von ihnen erwarteten Leistungen schneller zu verrichten, oder aber, wenn es gelingt sie mit neuen Arten der Produktion vertraut zu machen, die es ihnen gestatten, innerhalb derselben Arbeitszeit und soweit qualitativ verschiedene Arbeitsleistungen verglichen werden können, mit demselben Arbeitsaufwand ein wertmäßig größeres Produkt herzustellen. Dieses ist dann der Fall, wenn entweder bei gleichbleibendem Produkt die Produktmenge zunimmt, der Arbeiter beispielsweise innerhalb einer Arbeitsstunde an Stelle von 80 Stück 100 Stück eines Produktes fertigen kann, oder aber, wenn eine verbesserte Schulung es dem Arbeiter ermöglicht, ein Produkt herzustellen, welches den Wünschen der Konsumenten besser

entspricht, beispielsweise die Präzision seiner Arbeit in der Uhrenindustrie zu steigern.

Die angestellten Erwägungen beziehen sich jedoch nur auf die Höhe des Reallohnes und sagen nichts über die Höhe des Geldlohnes aus. Ein überhöhtes Lohnniveau kann gesenkt werden, indem bei gleichbleibenden Geldlöhnen die Kaufkraft der Geldeinheit verändert wird, wie dies im einfachsten Falle durch die Vermehrung des Geldvolumens erfolgen kann. Auch in diesem Falle wird sich allerdings auf lange Sicht gesehen das Gleichgewicht des Reallohnes wiederherstellen, indem die Konsumgüterpreise steigen werden und die Arbeiter für dieselbe Geldsumme weniger Realgüter empfangen. Während des Anpassungsprozesses hingegen besonders dann, wenn die Geldvermehrung kumulativ verläuft, können die Arbeiter sowohl besser als auch schlechter gestellt sein wie in einer Wirtschaft mit neutralem Gelde. Steigen zunächst die Preise der Konsumgüter, während der Einströmungsweg der neuen Geldmittel außerhalb der Arbeiterklasse liegt, so werden die Reallohne überproportional sinken. Sind andererseits die Arbeiter die Empfänger der neuen ausgegebenen Umlaufmittel, so kann der Fall eintreten, daß trotz der antizipierten Umlaufvermehrung und damit einsetzenden überproportionalen Preissteigerung die den Arbeitern zur Verfügung stehende Geldlohnsomme ständig einen höheren Reallohn darstellt, als es dem Gleichgewicht entsprechen würde.

VI. Die vom Personalchef zu berücksichtigende Produktivität und Rentabilität

Wir glauben nachgewiesen zu haben, daß die privatwirtschaftliche Rentabilität jedenfalls im Falle der freien Konkurrenz mit der volkswirtschaftlichen Produktivität identisch ist. Optimales Verhältnis von Aufwand und Ertrag bedeutet stets optimale Erfüllung der Wünsche der Konsumenten und ist daher mit optimaler Produktivität solange identisch, als man annehmen kann, daß es die Konsumenten selber sind, die am besten in der Lage sind, zu beurteilen, welches ihrer Bedürfnisse befriedigt werden soll.²⁸⁾

Vorbehalte kann man machen, wenn es sich um Produktionsmonopole handelt. Es wäre immer noch zu prüfen, ob die Monopolproduktion einen größeren Verlust verursacht, als er entstehen würde, wenn die Konsumenten selber produzieren müßten, oder ob, wenn das Monopol schon unvermeidlich ist, es nicht das geringere von zwei Uebeln darstellt. Dieser Fall kann z. B. eintreten, wenn es sich um verbundene Einzelbedürfnisse z. B. Stauwerke handelt, bei denen die optimale Betriebsgröße so groß ist, daß zwar die Erstellung eines Stauwerks sich lohnt, zwei Betriebseinheiten jedoch beide mit Verlusten arbeiten können. Eine offene Frage bleibt auch in diesem Falle, ob das Produktionsmittel verstaatlicht wer-

²⁸⁾ Schmalenbach E., Selbstkosten und Preispolitik, Leipzig 1936.

den soll, oder ob die Friktionsverluste des Staatsbetriebes so groß sind, daß das Privatmonopol noch die relativ günstigere Lösung darstellt.²⁹⁾

Wenn man von dem rein ökonomischen Argumente absieht, daß eine Obrigkeit unter Umständen besser wissen könnte, als ihre Untertanen, in welcher Art die Bedürfnisse befriedigt werden sollen, so bleibt als weiterer Einwand gegen die Identität von Rentabilität und Produktivität nur noch der Marshall'sche Fall der «external economics» bestehen.

Es ist denkbar, allerdings auch höchst unwahrscheinlich, daß in einem Wirtschaftsgebiete die Erstellung einer Brücke volkswirtschaftlich produktiv wäre, daß dieselbe aber unterbleibt, weil wegen der geringen Frequenz und der langen Amortisationsdauer für die individuellen Benutzer ein Anreiz zur Errichtung der Brücke fehlt, während, falls die Brücke einmal erstellt worden ist, ein volkswirtschaftlicher Nutzen für alle Beteiligten besteht.³⁰⁾

Die Gültigkeit dieses Argumentes selbst zugegeben, kann man sich jedoch fragen, ob alle Bodenmeliorationen und Aehnliches, die aus Arbeitsbeschaffungsgründen vorgenommen werden, und deren privatwirtschaftliche Rentabilität niemand zu behaupten wagt, noch volkswirtschaftlich produktiv sind.

II. Kapitel:

Die Betriebswirtschaftliche Methode zur Behandlung des gestellten Problems

I. Der Personalchef als ökonomische Kategorie

1. Personalchef und Wirtschaftsordnung

Das von dieser Arbeit behandelte Thema, die Stellung des Personalchefs im Betriebe, gehört dem Gebiete der Betriebswirtschaftslehre an und kann daher, wie alle Fragen dieser Wissenschaft, sowohl induktiv als auch deduktiv behandelt werden.

Das Tatsachenmaterial, welches für die Behandlung des Problemkreises der Personalorganisation des Betriebes benötigt wird, wird sich empirisch aus einer Betrachtung der tatsächlich vorhandenen Spielarten der Personalorganisation ergeben.

²⁹ Röpke W., Artikel «Staatsinterventionismus», Handwörterbuch der Staatswissenschaften, Jena 1929.

³⁰ Marshall A., *Industry and Trade*, London 1922.

Durch generalisierende Abstraktion wird man versuchen, aus diesen Fakten allgemeine Gesetzmäßigkeiten abzuleiten, die für das Bestehen einer Personalabteilung von Wichtigkeit sind.

Diese betriebswirtschaftlichen Gesetze werden, soweit die Betriebswirtschaftslehre theoretische Wissenschaft ist, das Sein des Betriebes umfassen. Als Gesetze der Betriebswirtschaftslehre als praktische Wissenschaft werden sie Normen des Seinsollens aufstellen, die für die Erreichung des als vorgegeben zu betrachtenden Betriebszweckes, seiner maximalen Produktivität, Richtlinien darstellen.³¹⁾

Daneben lassen sich die allgemeinen Grundsätze der Organisation der Personalabteilung eines Betriebes jedoch auch deduktiv aus den gegebenen Prämissen ableiten. Methodologisch gesehen ist sogar der Platz der deduktiven Sätze vor denjenigen, die auf Induktion beruhen. Während nämlich die durch Verallgemeinerung gewonnenen induktiven Sätze immer von der jeweiligen Erscheinungsform abhängig sind, welche der zeitlose Tatbestand des Betriebes jeweils annimmt, gelten, logisch richtig abgeleitete deduktive Sätze immer dann, solange ein Wirtschaften im Betriebe überhaupt stattfindet.³²⁾ Deduktiv gewonnene Sätze sind immer wahr, solange sie logisch richtig abgeleitet sind. Ueber ihr tatsächliches Vorkommen in der historisch gegebenen Wirtschaft entscheidet die zweckmäßige Wahl der Prämissen.

Im Bereiche der reinen Theorie kann man als den Personalchef jene Person bezeichnen, deren Funktion in der zweckmäßigen Verwaltung des Produktionsfaktors menschliche Arbeitskraft besteht. Die Funktion des Personalchefs setzt also einen, die menschliche Arbeitskraft verwenden den Betrieb voraus und ist daher unabhängig von der Wirtschaftsordnung, in der sich das menschliche Wirtschaften, welches immer in Betrieben erfolgt, vollzieht.

Ein Personalchef wäre daher auch in einer sozialistischen Wirtschaft denkbar und es kann sogar angenommen werden, daß die tatsächliche Verwendung derartiger Funktionsträger in einer sozialistischen Wirtschaft von größerer Bedeutung sein würde, als in unserem gegenwärtigen Wirtschaftssystem.

Dieses deshalb, weil wenigstens dem zentralgeleiteten, also dem wissenschaftlichen Sozialismus, eine starke Konzentrationstendenz innewohnt, die zur Folge haben wird, daß sich das Wirtschaften überwiegend in Großbetrieben vollziehen wird, womit die Stellung eines selbständigen Personalchefs an Bedeutung gewinnt. Allerdings kann man sich für die sozialistische Wirtschaft, ebenso wie für die gemeinwirtschaftlichen Betriebe des Staates in unserer gegenwärtigen Wirtschaftsordnung dann die Frage vorlegen, in wieweit die Stellung des Personalchefs eine Aenderung erfährt.

³¹⁾ Weyermann-Schönitz, Methodologie der Betriebswirtschaftslehre, Leipzig 1912.

³²⁾ Kaufmann E., Methodenlehre der Sozialwissenschaften, Leipzig 1937.

Diese Frage wird immer dann von Bedeutung sein, wenn, wie es für eine sozialistische Wirtschaft angenommen werden kann, einerseits Arbeitszwang besteht, und andererseits in dem Augenblicke, wo die Entlohnung nach dem Leistungsprinzip problematisch wird, an deren Stelle ein Dienstalters- oder sonstiges Ausleseprinzip treten muß, welches möglicherweise dem Personalchef noch die Auslese der einzustellenden Arbeiter und eventuell ihre Interessenvertretung gegenüber den anderen Funktionsträgern überläßt, ihm aber Beschränkungen auferlegt, was die Entlassung der einzelnen Arbeitskräfte betrifft.³³⁾

2. Der Personalchef in einer sozialistischen Wirtschaft

Für eine zentral geplante Wirtschaft stellt sich die Frage, in wieweit die Auslesefunktion noch dem Personalchef oder einem entsprechenden Funktionsträger überlassen werden kann. Jedenfalls zeigen die praktischen Erfahrungen, wie sie im staatssozialistischen Wirtschaftssystem gemacht wurden, daß von einer gewissen Größe der zu planenden Wirtschaftsorganisation an der Ueberblick verloren geht, und die Arbeiter von der zentralen Planungsstelle aus von einem Beruf in den anderen verschoben zu werden pflegen, wenn man glaubt, daß dort für sie jeweils der größte Bedarf besteht.

Dieses weil der sozialistischen Wirtschaft der Auslesemechanismus des Preises fehlt, und daher die Bedürfnisskalen der Konsumenten autoritativ festgesetzt werden müssen, und sich bei jeder technischen Neuerung die Frage stellt, ob die Arbeiter in ihren bisherigen Beschäftigungen belassen werden sollen, oder ob es nicht vorteilhafter wäre, sie anderweitig einzusetzen, wofür man keinen objektiven Maßstab mehr hat, da die Betriebe ihre Nachfrage nach Arbeitern nicht mehr durch die Zahlung eines höheren Arbeitslohnes geltend machen können.³⁴⁾

II. Die Stellung des Personalchefs in Bezug auf die Betriebsgröße

Wenn daher theoretisch Personalchefs in allen Wirtschaftsformen vorkommen können, so ist die Verwendung der Personalchefs als gesonderter Funktionsträger auf die Großbetriebe beschränkt.³⁵⁾

Zwar wird auch in einem kleinen oder einem Mittelbetriebe der Unternehmungsleiter sich dieselben Fragen vorzulegen haben, wie sie an den Personalchef herantreten. Eine Spezialisierung und die gesonderte Funktionsbildung wird sich jedoch erst in dem Augenblicke lohnen, wo die Zahl der Beschäftigten so groß wird, daß die Beschäftigung mit den Personalproblemen die gesamte Arbeitskraft mindestens einer Person

³³ Knickerbocker, *Der rote Handel lockt*, Leipzig 1937.

³⁴ Barone E., *The ministry of Production in a collectivist State*, London 1938.

³⁵ Isaak A., *Industriebetriebslehre*, Leipzig 1936.

oder praktisch sogar eines ganzen Personalbureaus, welches aus dem Stabe des Personalchefs zusammengesetzt ist, erfordert.

Aus dieser Erwägung heraus werden wir Personalchefs in der Wirklichkeit vor allem in industriellen Großbetrieben finden, in denen ihre Stellung umso wichtiger sein wird, je arbeitsintensiver diese Betriebe sind.³⁶⁾

Zwar werden aber auch in den Großbetrieben des Warenhandels und der Banken Personalprobleme auftreten. Insoweit diese Betriebe jedoch hauptsächlich sogenanntes kaufmännisches Personal beschäftigen werden, wird in ihnen die Aufgabe des Personalchefs wenigstens teilweise eine andere sein.

Wir können annehmen, daß in jedem Betrieb die Bedeutung des Personalchefs in dem Maße zunehmen wird, wie sich die Betriebsleitung nicht mehr individueller Arbeitskräfte, mit denen sie durch individuelle Arbeitsverträge verbunden ist, gegenüber sieht, sondern wo sie es mit Kollektivitäten zu tun hat, für deren gemeinsame in der Arbeitsordnung geregelten Leistungen, eine individuelle Behandlung nicht mehr in Frage kommt. Zum Beweise dieser Tatsache sei nur angeführt, daß das gesamte sehr wesentliche Gebiet der betrieblichen Sozialpolitik in dem Augenblicke ein anderes Aussehen gewinnt, wo sich Personalchef und Arbeitnehmer von angenähert gleicher Bildungsstufe gegenüberstehen, bei denen die Mittel z. B. der Freizeitbeeinflussung oder betriebseigenen Wohnungen anders gelöst werden müssen, als gegenüber manuellen Arbeitern, die derartigen Mitteln der Betriebspolitik viel leichter zugänglich sein dürften.³⁷⁾

III. Die Funktion des Personalchefs

Wenn wir daher die praktische Bedeutung des Personalchefs auf den industriellen Großbetrieb beschränken können, so werden wir uns als nächstes die Frage zwischen dem Idealtypus des Personalchefs im Sinne Max Webers und dem Realtypus des Personalchefs im Sinne Euckens vorzulegen haben.³⁸⁾

1. Die Grenzen der Kompetenzen des Personalchefs

Der Idealtypus eines Personalchefs wäre eine Person, die sich ausschließlich mit der Verwaltung des Produktionsfaktors Arbeitskraft zu beschäftigen hätte, und deren Aufgabe im Rahmen des Betriebes darin zu bestehen haben würde, die möglichst rationelle Bewirtschaftung dieses Produktionsfaktors sicherzustellen.

³⁶ Sombart W., Das Gewerbewesen, Berlin/Leipzig 1929.

³⁷ Feurer W., Betriebliche Sozialpolitik, Zürich 1941.

³⁸ Weber M., Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen 1944.

Eucken F., Grundlagen der Nationalökonomie, Jena 1941.

In der wirklichen Wirtschaft wird sich jedoch eine derart reinliche Funktionsscheidung schon deshalb nicht vornehmen lassen, weil die menschliche Arbeitskraft nur einer der zu bewirtschaftenden Produktionsfaktoren ist, und wir daher schon rein logisch als dem Personalchef übergeordnete Instanz eine Unternehmensleitung werden annehmen müssen, deren Aufgabe in der Koordination der Vorschläge der einzelnen speziellen Funktionsträger besteht. Diese oberste Unternehmensleitung kann rein logisch nach dem Direktorialsystem oder nach dem Kollegialsystem aufgebaut sein.³⁹⁾

a) Ist der Betrieb nach dem Direktorialsystem organisiert, so wird, solange die Betriebsleiter wirkliche Menschen sind, der Betriebsdirektor je nach seinen Fähigkeiten und nach seiner Herkunft entweder mehr den technischen oder den kaufmännischen Teil der Betriebsorganisation bevorzugen, und je nach seiner Einstellung werden im Zweifelsfalle die möglicherweise berechtigten Wünsche des Personalchefs hinter Erwägungen des technischen Produktionsprozesses zurückzutreten haben.

b) Einerseits aus dieser Schwierigkeit heraus und andererseits schon aus der Tatsache, daß von einer gewissen Betriebsgröße an die Friktionsverluste, welche bei dem Direktorialsystem entstehen, größer werden als die zweifellos vorhandene Unbeholfenheit jedes kollegial organisierten Apparates, wird angenommen werden können, daß wenn die Stelle eines Personalchefs in einem Betrieb überhaupt geschaffen wird, dieser Betrieb wenigstens insoweit kollegial organisiert ist, als dem Personalchef bei Fragen, die sein Ressort betreffen, ein Mitspracherecht eingeräumt wird, selbst wenn die tatsächliche letzte Entscheidung von einem Betriebsdirektor getroffen werden sollte. Dieser wird gezwungen sein, sich hinsichtlich des ihm vorgelegten Materials auf die Auslesefunktion seines Personalchefs zu verlassen.⁴⁰⁾

c) Wir kommen damit zur Frage, welche Kompetenzen dem Personalchef zuzustehen haben. Dabei ergibt sich sofort die Schwierigkeit, daß der Personalchef zwar einerseits für alle im Betriebe beschäftigten Personen zuständig ist, daß aber andererseits im Betriebe Funktionsträger vorhanden sind, deren Kompetenzen denjenigen des Personalchefs mindestens gleichgeordnet sind, und auf deren Einstellung und Entlassung er schon aus diesem Grunde keinen Einfluß haben kann. Praktisch gesprochen kann der Personalchef zwar eine beratende Stiname bei der Festsetzung des Gehaltes eines Verkaufsdirektors haben, andererseits aber ist kaum vorstellbar, daß der Personalchef den Verkaufsdirektor selbständig anstellt oder entläßt. Das in dieser Schärfe gestellte Problem wird aber auch bewirken, daß die Einstellungs- und Entlassungsbefugnis des Personalchefs auch anderen Betriebsangehörigen gegenüber eine Einschränkung erfahren wird.

Es wird beispielsweise dem technischen Betriebsleiter einer Fabrik zugestanden werden müssen, daß er sich den Stab seiner Mitarbeiter selbst-

³⁹⁾ Nordsieck F., *Allgemeine Organisationslehre*, Stuttgart 1934.

⁴⁰⁾ Gasser C., *Mensch und Betrieb*, St. Gallen 1950.

ständig auswählt und über ihre technischen Qualifikationen mitzusprechen haben wird. Er ist dank seiner betriebstechnischen Kenntnisse zur Beurteilung ihrer Fähigkeiten besser in der Lage, als es der Chef des Personalbureaus sein könnte.

2. Die Auslesefunktion des Personalchefs

Wir kommen daher zu der Feststellung, daß sich der praktische Aufgabenkreis des Personalchefs auch mit den Fragen der Gehaltsfestsetzung und der Form der Entlohnung wird beschäftigen müssen, ebenso wie mit den theoretisch gleichfalls in seinen Aufgabenkreis fallenden Fragen der Personalauslese. Dies kann einerseits eine gewisse Doppelspurigkeit bewirken, in dem Augenblicke, wo die Anstellung vom Personalchef an psychotechnische Leistungsprüfungen geknüpft wird, während andererseits die Auswahl von Seiten der anderen Abteilungen des Betriebes wahrscheinlich nach mehr praktischen Erwägungen der Leistungsfähigkeit erfolgt. Die praktische Lösung dieses Zwiespaltes wird wohl im allgemeinen so erfolgen, daß die verschiedenen Betriebsabteilungen dem Personalchef mehrere Bewerber von unter ihrem Gesichtspunkte annähernd gleicher Qualität vorschlagen, und es dem Personalchef dann überlassen werden, nach seinen Auswahlmethoden im Rahmen der möglichen Kandidaten endgültig die Anstellung vorzunehmen.

Wenigstens gestreift soll in diesem Zusammenhange die Frage werden, welche Mittel dem Personalchef überhaupt zur Verfügung stehen, um die Auswahl vorzunehmen.

Frage der zweckmäßigen Organisation der Personalabteilung ist es, daß wir wenigstens theoretisch annehmen müssen, daß der Personalchef alle Mitteilungen und Grundlagen seiner Urteilsbildung von seinem Stabe geliefert bekommt, während praktisch natürlich auch der Personalchef nicht allgegenwärtig ist und auf die Urteilsbildung seiner Untergebenen angewiesen bleibt.

Die Grundlagen, auf die sich der Personalchef stützen wird, werden verschieden sein, je nach dem es sich um die Einstellung neuer Betriebskräfte ohne bisherige Erfahrung handelt, oder ob Arbeitskräfte von anderen Betrieben übernommen werden, über deren bisherige Arbeitsleistungen man sich ein ungefähres Bild machen kann.

Im ersten der Fälle wird der Personalchef sich wahrscheinlich veranlaßt sehen, Leistungsprüfungen, entweder in einem eigenen Laboratorium oder durch ein dem ganzen Industriezweige zur Verfügung stehendes psychotechnisches Institut, vornehmen zu lassen.⁴¹⁾

Im zweiten der Fälle wird sich der Personalchef Rechenschaft geben müssen über die Gründe, die den Arbeitnehmer veranlassen, seinen Betriebsplatz wechseln zu wollen und wenn wir als Regelfall annehmen, daß es sich im allgemeinen um die Erreichung einer höheren Entlohnung

⁴¹ Carrard A., *Der Mensch in der beruflichen Gemeinschaft*, Thalwil/Zürich 1943.

handeln wird, so wird der Personalchef prüfen müssen, ob in seinem Betriebe für den Arbeitssuchenden ein Wirkungskreis zur Verfügung steht, in dem die voraussichtliche Leistungsfähigkeit des Angestellten um soviel größer sein wird, daß sie die höhere Entlohnung rechtfertigt.

3. Die Entlassungsfunktion des Personalchefs

Hand in Hand mit diesem Problem geht die Frage der Entlassung von Arbeitskräften durch den Personalchef. Wir werden dabei davon auszugehen haben, daß der Personalchef wenigstens ein ungefähres Urteil über die als normal zu bezeichnende Arbeitsleistung der in dem Betriebe beschäftigten Personen hat. Solange diese normale Arbeitsleistung erfüllt wird, wird der Personalchef keinen Grund haben, einzugreifen.

Es kann angenommen werden, daß der Arbeiter oder Angestellte, der seine Pflicht erfüllt, mit einem gleichbleibenden und eventuell mit der Dienstdauer allmählich steigenden Gehalte weiter beschäftigt wird, ohne mit dem Personalchef, wenn einmal seine Anstellung erfolgt ist, mehr in direkte Beziehung zu kommen. Läßt die Arbeitsleistung des Arbeitnehmers nach, so wird es hingegen die Aufgabe des Personalchefs sein, die Gründe für dieses Versagen festzustellen, soweit dieselben außerhalb der Person des Arbeitnehmers liegen, Abhilfe zu schaffen, und für den Fall, daß sie nur vorübergehender Natur sind, einstweilen zuzuwarten und erst dann zur Entlassung zu schreiten, wenn tatsächliche und dauernde Fehler nachweisbar sind.

4. Die Beförderungsfunktion des Personalchefs

Schwieriger für den Personalchef zu lösen ist hingegen die Frage, wann er von sich aus eine Gehaltserhöhung vorschlagen oder bewilligen soll, wenn die Leistungen des Arbeitnehmers den Durchschnitt überschreiten.

Jedes höhere Gehalt bedeutet für den Betrieb zusätzliche Kosten, die zu vermeiden der Personalchef versuchen wird, andererseits darf aus Gründen der bestehenden Konkurrenz der Lohn des Arbeitnehmers nicht so niedrig angesetzt werden, daß er den Anreiz empfinden könnte, einen Stellenwechsel vorzunehmen, und es darf ihm eine von seinem Standpunkte aus verdiente Belohnung nicht solange vorenthalten werden, daß für ihn kein Anreiz mehr besteht, überrnormale Leistungen zu vollbringen.

Abschließend werden wir sagen können, daß die Hauptaufgabe des Personalchefs auf diesem Gebiete darin bestehen wird, Talente, die sich unter den Arbeitnehmern befinden, mit Hilfe der Vorsteher der einzelnen Abteilungen und der Werkmeister, ausfindig zu machen, ihre zunächst nicht vermuteten, tatsächlichen Qualitäten zu prüfen, und ihnen dann einen Arbeitsplatz anzuweisen, an dem sie einerseits einen höheren Gehalt empfangen, andererseits aber eine um so vieles höhere produktive Leistung erbringen, daß trotz dieser Gehaltserhöhung noch ein Gewinn für den Betrieb entsteht.

Die Beschäftigung des Personalchefs mit Lohnfragen bringt es mit sich, daß er im Personalbureau aus Gründen der Zweckmäßigkeit Fragen wird mit erledigen müssen, die an sich nicht in seinen Aufgabenkreis fallen. Der Personalchef könnte gleichzeitig der Vorsteher des Lohnbureaus sein und wird aus dieser Funktionsvermischung heraus Aufgaben rein buchhalterischer Art und statistischer Natur mitübernehmen müssen, die an sich nicht in seinen Aufgabenkreis gehören.

Als praktische Konsequenz aus dieser Sachlage können wir anmerken, daß sehr oft die Stellung des Personalchefs verbunden ist mit dem Sekretariat der Generaldirektion, weil er als solcher an der Stelle im Betriebe steht, wo er einerseits den besten Ueberblick hat, und so andererseits die psychologischen Fähigkeiten, die man bei einem guten Personalchef wird voraussetzen dürfen, nicht nur in den Dienst der Bearbeitung der Personalakten gestellt wird, sondern wo er zugleich die Möglichkeit hat, den Zusammenhang der persönlichen Betriebsleistungen mit dem anderen Teil der betrieblichen Tätigkeit zu überhlicken.

IV. Die Funktion des Personalchefs im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre

1. Die Betriebslehre

In diesem Zusammenhange abzuklären ist die Stellung des Personalchefs im Rahmen der Industriebetriebswirtschaftslehre. Zunächst könnte es den Anschein haben, als ob der Problemkreis des Personalchefs ein rein innerbetrieblicher Fragenkomplex wäre. Dem ist insofern zuzustimmen, als an sich die Frage der Organisation der Personalabteilung des Betriebes innerbetrieblicher Natur ist, und als solche der Betriebslehre und spezieller der Organisationslehre angehört. Andererseits wird aber zu berücksichtigen sein, daß wenigstens an zwei Stellen der Aufgabenkreis des Personalchefs in den Bereich der Verkehrslehre hinübergreift.

a) Der soeben umschriebenen Kompetenz des Personalchefs unterstehen nicht nur jene Betriebsangehörigen, die innerbetrieblich beschäftigt werden, sondern hinsichtlich der Verkäufer, der Reisenden und der Agenten des Betriebes findet wenigstens soweit eine Ueberschneidung statt, daß diese Glieder der Absatzorganisation primär der Kompetenz des Verkaufschefs bzw. des Einkaufschefs unterstehen, daß für ihre Interessen, soweit es sich um ihre Stellung innerhalb des Betriebes gegenüber der obersten Betriebsleitung handelt, aber konkurrierend der Personalchef zuständig wird. Es muß daher vom Personalchef verlangt werden können, daß er wenigstens soweit den Betriebsprozeß überhlicken kann, daß er in der Lage ist, die Leistungen des mit der Kundschaft direkt in Berührung kommenden Personals beurteilen zu können.⁴²⁾

⁴² Hellauer, Welthandelslehre, Wien 1910.

b) Dem Personalchef als Verwalter der an die Betriebsangehörigen zur Auszahlung gelangenden Lohnsumme, steht naturgemäß nicht nur die eigentliche Gehaltszahlung, sondern daneben auch die Verwaltung der verschiedenen Wohlfahrtseinrichtungen der Unternehmung zu. Die verschiedenen von einer Unternehmung gegründeten Betriebskantinen, Zeitschriften etc. besitzen aber nicht nur den innerbetrieblichen Wert der indirekten Entlohnungsmethoden, sondern daneben auch große propagandistische Qualitäten.

Diese treten einmal gegenüber der Konkurrenz auf, wobei der Hinweis auf den besonders schönen Fußballplatz ein Werbemittel darstellen kann, welches auch gegenüber der Kundschaft von Wichtigkeit wird.

Die Wohlfahrtseinrichtungen des Betriebes können aber auch für das Verhältnis des Betriebes zur Staatsgewalt, unter den gemachten Einschränkungen, von Bedeutung werden, besonders in Zeiten von obrigkeitlichen Preisfestsetzungen, wo unter Umständen der Hinweis auf die Sozialleistungen des Betriebes lebenswichtig werden kann, weil z. B. nur bei Errichtung eines Wohlfahrtsfonds in angemessener Höhe Absatzpreise bewilligt werden, oder antimonopolistische Staatseingriffe unterbleiben. Es ist daher jedenfalls richtig, wenn wir behaupten, daß sich der Aufgabenkreis des Personalchefs nicht in seiner innerbetrieblichen Tätigkeit erschöpft, sondern daß die indirekt von ihm ausgehende Werbung den Gewinn der Unternehmung wesentlich beeinflussen kann.

2. Die Organisationslehre

Dies ändert natürlich nichts an der prinzipiellen Feststellung, daß die Errichtung der Personalabteilung eine Frage der Verwaltungslehre und Organisationslehre bildet.

Wir können dabei zunächst davon ausgehen, daß die für den Personalchef festgestellte Funktion erfordert, daß seine Kompetenz gegenüber den andern Gliedern des Betriebes abgegrenzt wird.

Diese Frage stößt wie gezeigt deshalb auf Schwierigkeiten, weil jede persönliche Arbeitsleistung im Betriebe automatisch mit in den Aufgabenkreis des Personalchefs fällt, andererseits aber wenigstens dort, wo mit der Funktion des Personalchefs keine anderen Funktionen verbunden werden, es kaum ein Gebiet geben dürfte, bei dem dem Personalchef die ausschließliche Entscheidungshegung zusteht.

Praktisch bedeutet dies, daß der Personalchef in der Betriebshierarchie einerseits so hoch wie möglich eingegliedert sein sollte, daß aber andererseits der Ausdehnung seiner Kompetenzen insofern Grenzen gesetzt sind, als der Betriebszweck die Erreichung der optimalen Produktivität bleibt, und diese jeweils, so weit es sich um die Berührung mit dem Markte handelt, nicht mehr in den Aufgabenkreis des Personalchefs fällt.

Es muß daher die Forderung erhoben werden, daß der Personalchef keinesfalls der kaufmännischen oder technischen Leitung untergeordnet werden darf, ihnen aber andererseits auch nicht übergeordnet werden kann.

Daraus scheint sich zwingend zu ergeben, daß eine Nebenordnung stattfinden müßte. Diese würde dann voraussetzen, daß bei Kompetenzkonflikten eine Instanz vorhanden sein muß, der die endgültige Entscheidung zusteht, gleichgültig ob diese nun so erfolgt, daß innerhalb der obersten Verwaltungsbehörde des Betriebes die Beschlüsse mit Stimmenmehr gefaßt werden, oder so, daß eine allen Betriebsfunktionen übergeordnete Instanz geschaffen wird, deren einzige Aufgabe in der Lösung von Kompetenzkonflikten bestehen würde.⁴³⁾

Die zweckmäßigere Lösung scheint zu sein, das Personalbureau von den übrigen Betriebsabteilungen zu trennen und direkt der Generaldirektion zu unterstellen. Dabei ist Wert darauf zu legen, daß zwar der Personalchef jederzeit Zugang zu der für den Betrieb entscheidenden Instanzen haben muß, jedoch tunlichst nicht diese Instanz selber sein sollte, sondern ihr untergeordnet zu bleiben hat. Daraus folgt dann weiter, daß der Personalchef eben wegen dieser seiner Doppelstellung ein typischer Vertrauensposten ist, der nur von einer Persönlichkeit ausgefüllt werden kann, die von den für den Betrieb maßgebenden Instanzen ihrem Werte nach geschätzt wird und nötigenfalls einen Rückhalt auch gegenüber den zunächst als produktiver erscheinenden Forderungen der anderen Abteilungen erhält.

Sobald die Stellung des Personalchefs innerhalb der Betriebsspitze einmal abgeklärt erscheint, ist es weniger wichtig, ob im übrigen Stab- oder Linienorganisation vorherrscht. Sowohl für die Staborganisation läßt sich als Argument anführen, daß durch sie Kompetenzkonflikte jedenfalls eher verhindert werden, als auch für die Linienorganisation, und daß nur durch sie eine übermäßige Spezialisierung und ein Gegeneinanderarbeiten einzelner Betriebsabteilungen vermieden werden kann. Als praktische Konsequenz aus diesen Erwägungen ergibt sich, daß wenn an irgend einer Stelle des Betriebes eine Persönlichkeit mit besonderem Taktgefühl benötigt wird, dies beim Personalchef der Fall zu sein hat.

Aus der Aufgabe des Personalchefs folgt, daß er als Interessenvertreter seiner Arbeiter ständig wird an die Betriebsleitung Forderungen stellen müssen, während der Nutzen einer sachgemäßen Verwaltung seines Aufgabenkreises sehr leicht auf das Konto der direkt produktiven Abteilungen des Betriebes gebucht werden wird.

- Es wurde schon gezeigt, daß der Personalchef rein technisch nicht gezwungen ist, in den Betriebsablauf einzugreifen, solange Reibungen nicht entstehen. Es wird aber die Forderung erhoben werden müssen, daß der Zugang zum Personalchef allen Betriebsgliedern gewährt werden muß. Dabei erscheint es weniger wichtig, ob dieser persönliche Kontakt, der aufrecht erhalten werden muß, wenn der Aufgabenkreis des Personalchefs seinen Sinn behalten soll, in der Weise erfolgt, daß der Personalchef Sprechstunden einrichtet, in denen er den einzelnen Betriebsmitgliedern individuell zur Verfügung steht, oder ob die Fühlungsnahme, wie dies besonders in den Vereinigten Staaten Amerikas versucht worden ist, in

⁴³ Fayol H., Die kaufmännische Betriebslehre, Leipzig 1938.

der Weise stattfindet, daß der Personalchef Diskussionsabende einrichtet, bei denen allen Betriebsangehörigen die Möglichkeit geboten wird, einerseits Verbesserungsvorschläge für den Arbeitsprozeß zu machen, und andererseits Beschwerden, wenn sie für diese glauben Veranlassung zu haben, vorzubringen.

Das Problem für den Personalchef bleibt jedenfalls immer dasjenige, daß er eine Siebung unter den an ihn herantretenden Fragen wird vornehmen müssen, und daß andererseits verhindert werden muß, daß von einer bestimmten Betriebsgröße ab Verbesserungsvorschläge, wie sie aus Arbeiterkreisen gemacht werden können, nicht an ihr Ziel gelangen, weil sie zwischendurch von der Betriebsbureaucratie sabotiert werden.

Dieses ist jedenfalls der Punkt, an dem die reine theoretische Behandlung unseres Themas nur den Fragenkomplex aufzeigen kann, während es der persönlichen Geschicklichkeit, um nicht zu sagen Kunst des Personalchefs überlassen bleiben muß, wie er durch Auswahl seines Mitarbeiterstabes das Problem lösen will.

V. Der Personalchef im Rahmen der Verwaltungslehre

Im Rahmen des Betriebes kann man technische Funktionen, wie Produktion, Fabrikation und Umwandlung von Stoffen, kommerzielle Funktionen, wie Kauf, Verkauf und Tausch, finanztechnische Funktionen die Kapitalverwaltung betreffend, Sicherheitsfunktionen, Buchhaltungsfunktionen und Verwaltungsfunktionen unterscheiden.⁴⁴⁾

Diese von Fayol aufgestellte Gliederung der Funktionen, die gewissermaßen als Grundlage jeder Betriebsorganisation betrachtet werden muß, bedeutet, in Abweichung zu verschiedenen anderen Autoren, daß diese betrieblichen Hauptfunktionen nicht mit einer Person identifiziert werden müssen. Somit ist es wohl möglich, daß sich die Tätigkeit des Personalchefs innerhalb verschiedener von Fayol genannten Funktionen erstreckt, diese aber nie in ihrer Totalität erfassen wird. Seine Haupttätigkeit wird immerhin in die Verwaltungsfunktion einzugliedern sein.

Dabei heißt verwalten: vorhersehen, organisieren, leiten, verbinden und kontrollieren.⁴⁵⁾

Die Bedeutung der Verwaltungsfunktion nimmt zu mit der Größe des Betriebes und mit der Wichtigkeit der Stellung, die das Betriebsglied im sozialen Körper des Betriebes einnimmt. So schätzt Fayol die Bedeutung der Verwaltungsfunktion eines großen Betriebes auf 40 %.⁴⁶⁾

Ein Personalchef muß in der Lage sein, die Menschen führen zu können und ihnen das Gefühl geben, daß auf ihre loyale, aktive Betätigung im Rahmen des Betriebes Wert gelegt wird.

⁴⁴ Fayol H., Administration industrielle et générale, Paris 1920.

⁴⁵ Fayol H., a. a. O. Seite 11.

⁴⁶ Fayol H., a. a. O. Seite 19.

Der Personalchef muß über eine gute Gesundheit verfügen, physisch leistungsfähig sein, Intelligenz und Anpassungsfähigkeit besitzen. Sein Beruf erfordert Festigkeit, Ehrlichkeit und Initiative. Er muß den Betrieb und die Aufgaben jeder einzelnen in ihm beschäftigten Person kennen und mit den Eigenarten des Produktionsprozesses vertraut sein.⁴⁷⁾

Die Notwendigkeit, Betriebe zu leiten, verlangt eine vertiefte Kenntnis der im Betriebe beschäftigten Personen, die es dem Personalchef ermöglicht, den Vorschlag der Entlassung unfähiger Mitglieder rechtzeitig der Direktion zu unterbreiten, seinen Untergebenen ein gutes Beispiel zu geben und sich periodisch von der Wirksamkeit ihrer Arbeit, womöglich jährlich, zu überzeugen.⁴⁸⁾

Er wird daher Besprechungen abhalten müssen und Rapporte von seinen Untergebenen einfordern, darf sich aber nicht von Details übermäßig beanspruchen lassen und muß versuchen, seine Untergebenen dazu zu erziehen, ihre Aufgabe selbständig zu erledigen.⁴⁹⁾

Aus der Koordinationsfunktion ergibt sich die Notwendigkeit, periodische Konferenzen der Leiter der verschiedenen Abteilungen abzuhalten und Verbindungsleute zu schaffen, deren besondere Aufgabe das reibungslose Nebeneinanderarbeiten der Abteilungen ist.

VI. Induktive Behandlung der Personalprobleme des Betriebes

Die Behandlung betriebswirtschaftlicher Probleme, wie die Behandlung wissenschaftlicher Probleme überhaupt, kann entweder nach der induktiven oder deduktiven Methode erfolgen.

Die induktive Methode besagt, daß man ausgehend von den Tatsachen des wirtschaftlichen Lebens, sei es nach der Methode der generalisierenden Abstraktion, versucht, Durchschnittswerte, die man für typisch hält, ausfindig zu machen, sei es, daß man mit der pointierenden Abstraktion typische Einzelercheinungen herausgreift und an Hand von ihnen versucht, für bestimmte Perioden und für bestimmte Gegebenheiten gültige allgemeine Gesetze aufzustellen. Die Ergebnisse der induktiven Methode sind daher stets richtig innerhalb des Rahmens bzw. des Kulturkreises, in dem sie gewonnen wurden. Ihre Verallgemeinerung hingegen ist wenigstens nicht generell durchführbar.

Demgegenüber geht die deduktive Methode von genau umschriebenen Prämissen aus und leitet von ihnen mit Hilfe von logischer Schlußfolgerung Ergebnisse ab, die stets richtig sind, sofern die logische Schlußkette fehlerlos und lückenlos ist. Ob jedoch die Ergebnisse der deduktiven Methode jemals verwirklicht werden und ob es einen konkreten wirtschaftlichen Tatbestand gibt, auf die so gewonnene Gesetze anwendbar

47 Fayol H., a. a. O. Seite 107 ff.

48 Fayol H., a. a. O. Seite 142.

49 Fayol H., a. a. O. Seite 146.

sind, hängt von der zweckmäßigen Wahl der Prämissen ab. Die Wirtschaftswissenschaft wird sich jedenfalls beider Methoden zu bedienen haben, da die Theorie ohne Geschichte blind und die Geschichte ohne Theorie leer ist (Eucken). Dabei gebührt der deduktiven Methode insofern ein Vorzug, als jede Sichtung der Mannigfaltigkeit des wirtschaftlichen Lebens wenigstens eine vorläufige Hypothese benötigt, auf Grund derer die beobachteten Erscheinungen geordnet werden.

Eine induktive Behandlung des Fragenkreises des Personalbureaus wird sich der Methode der komperativen Statik zu bedienen haben. Mit einander in Vergleich zu setzen sind demnach zwei Zustände. Einmal ein Betrieb, dessen Personalabteilung nicht ausgebildet ist, und der zur Einstellung eines Personalchefs und der mit ihm verbundenen Nebenorgane übergeht, und andererseits ein Betrieb mit vollständig ausgebildeter Personalabteilung. Wir werden dabei beide Male von einem Zustand angenähertem wirtschaftlichen Gleichgewichtes auszugehen haben, und vor allem die Veränderungen berücksichtigen müssen, welche sich durch die zusätzliche Schaffung der Personalabteilung ergeben.

Diese Aufgabe stößt insofern auf Schwierigkeiten, als der erste der Zustände, derjenige des Betriebes ohne Personalabteilung, praktisch nicht vorstellbar ist. Auch vor der Einstellung eines Personalchefs wird sich irgend eine Instanz mit den Personalfragen beschäftigt haben müssen, und es hieße sich die Aufgabe zu leicht machen, wenn man annehmen wollte, daß vorher im Betriebe unwirtschaftlich gehandelt worden wäre.

Was daher überhaupt nur verglichen werden kann, ist der Betrieb, in dem die Aufgabe des Personalchefs bisher als Nebenleistung, nehmen wir an des Betriebsführers, vollzogen wurde und jener gleichfalls in der Wirklichkeit rein nicht vorkommende Betrieb, in dem der Personalchef allein alle ihm zufallenden Aufgaben erfüllt, ohne in seiner Wirksamkeit durch die Einsprache anderer Instanzen gehemmt zu sein.⁵⁰)

1. Die Kosten des Personalbureaus

Die Einstellung eines Personalchefs bedeutet für den Betrieb zunächst zusätzliche Kosten. Diese Kosten bestehen einerseits in der Entlohnung des Personalchefs, und andererseits in der Inanspruchnahme der Dienste der ihm unterstellten Mitarbeiter.

Der isolierte Personalchef ohne Mitarbeiterstab ist gewiß theoretisch denkbar. Es würde dies aber bedeuten, daß der Personalchef selber alle Erhebungen durchführen müßte, welche für seine Urteilsbildung notwendig sind. In Anbetracht der hohen Qualifikation, welche wir für den Personalchef als notwendig erkannt haben, wäre dieses Verhalten jedenfalls unwirtschaftlich. Der Personalchef andererseits, der für die von ihm veranlaßten Umfragen sich anderer Persönlichkeiten z. B. der Werkmeister des Betriebes bedienen würde, würde deren Arbeitszeit in An-

⁵⁰ Schams E., *Komperative Statistik, Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*, Leipzig 1932.

spruch nehmen und, wie wir annehmen können, da diese anderen Funktionäre für die von ihnen bisher vollzogenen Arbeitsleistungen geeignet waren, unwirtschaftlich handeln, da die Durchführung einer Betriebsumfrage andere Fähigkeiten voraussetzt, als diejenigen über die beispielsweise ein Lohnbuchhalter verfügt.

Diesen zusätzlichen Kosten stehen die Ersparnisse gegenüber, welche sich aus der Entlastung des Organes ergeben, welches bisher mit der Bearbeitung der Personalfragen beauftragt war.

Eine erste Folgerung, die wir aus unseren Voraussetzungen ziehen können, ist, daß sich die Errichtung eines Personalbureaus erst in dem Augenblicke lohnt, wo der Betrieb eine solche Größe erreicht hat, daß die Aufgaben des Personalchefs die vollständige Arbeitszeit mindestens einer Person in Anspruch nimmt. Es ist natürlich eine Tatsache, daß im Wirtschaftsbetrieb Angestellte mit dem Titel eines Personalchefs vorkommen, die sich in Wirklichkeit ganz anderen Aufgaben widmen, und bei denen die Personalabteilung eine Prestigefrage geworden ist, über die der gutorganisierte Betrieb verfügen muß, genau so, wie es für manche Betriebe von Wichtigkeit zu sein scheint, ihre Verwaltungsgebäude in der jeweiligen Hauptstraße der Stadt zu haben, obwohl die Leitung der Unternehmung sich genau so gut in irgendwelchen anderen Lokalitäten, die weniger Kosten verursachen, befinden könnte.

2. Die Notwendigkeit der Personalabteilung

Die zusätzlichen Kosten, welche der Personalchef verursacht, werden nur dann gerechtfertigt erscheinen, wenn die Leistungen des Personalchefs eine Erhöhung der Produktivität des Betriebes zur Folge haben werden, welche mindestens ebensogroß und aller Wahrscheinlichkeit nach größer ist als der Ausgabenzuwachs, der sich aus der Errichtung des Personalbureaus ergibt. Beispielsweise wird die Anwesenheit des Personalchefs eine bessere Auslese der Betriebsangehörigen ermöglichen und die Möglichkeit, Mißstände zu entdecken und ihnen abzuhelpfen, wird zu einer Erhöhung der Arbeitsleistung der Betriebsangehörigen führen. Es bedeutet dies, daß der Personalchef in der Lage sein muß, die Leistungen des Betriebes, soweit sie durch dessen Belegschaft bewirkt werden, entsprechend zu heben.

Die tatsächliche Messung der Produktivität des Personalchefs ergibt sich als Koeffizient zwischen Lohnsumme und Arbeitsleistung. Die Steigerung der Produktivität kann entweder bedeuten, daß bei gegebenen Löhnen mehr geleistet wird, oder daß die budgetierte Lohnsumme infolge Arbeitersparnis unterschritten werden kann. Bei gleichbleibender Technik sollte es möglich sein, falls in einem Betriebe Kostenstellenrechnung herrscht, den Quotienten zwischen dem gelieferten Produkt wertmäßig gerechnet, abzüglich der verbrauchten Roh-, Hilfsstoffe, Nebenprodukte und Abfälle und der gezahlten Lohnsumme zu bilden. Dieser wird natürlich sowohl dann steigen, wenn es gelingt, die Zahl der Arbeiter zu reduzieren, als auch dann, wenn bei gleichbleibender Arbeiterzahl das

im Zähler stehende Nettoprodukt sich vermehrt. Schwierigkeiten ergeben sich in dem Augenblicke, wo durch Aenderung der Technik variables durch stehendes Kapital ersetzt wird, in welchem Falle nichts anderes übrig bleiben dürfte, als die Verzinsung + Amortisationsquote des verwendeten fixen Kapitals als Ersatz einer Lohnsumme zu betrachten, wobei besonderen Wert darauf gelegt werden muß, daß der verwendete Zinsfuß der Grenzzinsfuß des Betriebes ist, also jener Zinsfuß, welcher für die teuersten im Betriebe noch verwendeten Kapitalien gezahlt werden muß. Da sowohl fixes Kapital als auch menschliche Arbeitskraft Produktionsfaktoren darstellen, ist der Leihzinsfuß zu verwenden und nicht jener Zinsfuß, der sich aus der Durchschnittsrendite ergibt. Allerdings darf man dabei nicht in den Fehler verfallen, Aenderungen der Betriebstechnik, die eine Verstärkung der Kapitalintensität zur Folge hat, zu gunsten des Personalchefs zu buchen.

In Zeiten schwankenden Geldwertes wird man ferner versuchen müssen, die gezahlten Geldlöhne auf Reallöhne zu reduzieren. Dies ist zwar vollkommen nie möglich, doch bedeutet der Lebenshaltungsindex eine Basis, deren Genauigkeit für den erfolgten Zweck ausreichen dürfte.⁵¹⁾

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Verminderung der Zahl der Arbeiterwechsel, die sich am einfachsten ausdrücken läßt als der Quotient zwischen der Gesamtzahl der in einem Betriebe Beschäftigten und der durchschnittlichen Belegschaftsgröße. Dort wo eine vollkommene Statistik der Beschäftigtenzahl nicht besteht, wird man die Formel

Summe aller $\frac{H \times N}{HN}$ vereinfachen müssen, indem man den Durchschnittsbestand gleich $\frac{1}{2}$ Anfangsbestand plus Endbestand setzt.

Ein weiteres wichtiges Mittel, die Produktivität zu messen, ergibt sich aus der Statistik des von den Arbeitern gelieferten Ausschusses. Dieser sollte bei richtiger Betriebsführung mit der Errichtung des Personalbureaus zurückgehen. Es ist dies eine Folge der Tatsache, daß bei gleichbleibender Arbeiterqualität die Erzeugung von Fehlstücken wahrscheinlich auf Ermüdungserscheinungen, d. h. auf unrichtige Personalorganisation zurückzuführen ist.⁵²⁾

Der Personalchef wird daher notwendigerweise in die Betriebsorganisation eingreifen müssen. Wir werden uns darüber im Klaren zu sein haben, daß die Errichtung eines Personalbureaus nur dann einen Zweck hat, wenn sie mit einer Veränderung der Organisation des Betriebes in dem Sinne verbunden ist, daß der Personalchef nicht das fünfte Rad am Wagen ist, sondern daß die Voraussetzungen für seine zweckmäßige Beschäftigung tatsächlich gegeben sind.

In der Praxis wird sich der Prozeß wahrscheinlich so abspielen, daß das Personalbureau in dem Augenblicke errichtet wird, wo vermehrte zusätzliche Aufgaben auftreten, welche einen wesentlichen Teil der Ar-

⁵¹ Schmidt F., Der Wiederbeschaffungspreis des Umsatztages, Leipzig 1923.

⁵² Graf E., Betriebswirtschaftliche Statistik, Zürich 1944.

beitskraft einer Person in Anspruch nehmen und dadurch eine Funktionspaltung erfordern. Dies kann z. B. dann der Fall sein, wenn der Betrieb einen Wohlfahrtsfonds errichtet, der verwaltet werden muß, oder wenn er beginnt, Arbeiterhäuser zu bauen, für deren Verwaltung eine gesonderte Instanz geschaffen werden muß.

In diesem Zusammenhange werden wir die Frage zu erörtern haben, ob der Personalchef in der ursprünglichen Organisation eines Betriebes einen Platz hat, oder ob er immer eine Betriebsabteilung ist, welche erst mit der Ausdehnung des Betriebes geschaffen wird. Die Frage ist wahrscheinlich dahin zu beantworten, daß die Mehrzahl der Betriebe einem organischen Wachstum unterliegt, und daß in den Augen vieler Betriebsleitungen das Personalbureau ein Luxus ist, welchen man sich erst gönnt, wenn der Betrieb eine gewisse Größe erreicht hat.

Ausnahmen davon sind natürlich immer dann denkbar, wenn es sich um Gewerbezweige handelt, deren ursprüngliche Dimensionierung aus technischen Gründen so groß sein muß, daß von Anfang an ein selbständiger Personalchef zur Notwendigkeit wird.

Abgesehen von diesen Fällen, wo sagen wir Konfektionsfabriken mit einer Personalabteilung ins Leben gerufen werden, werden wir jedoch als Ausgangslage annehmen können, daß der Personalchef zunächst als ein fremdes Element im Betrieb auftritt, der sich seine Aufgaben nach und nach zusammensucht, womit natürlich verbunden ist, daß die Auswahl der in den Aufgabenkreis des Personalchefs fallenden Fragen gewissen Zufälligkeiten unterworfen ist.

An dieser Stelle wäre noch der Möglichkeit zu gedenken, daß eine neu zu errichtende Fabrik die Aufgaben ihrer Personalorganisation einem Organisationsbureau überträgt, jedoch stellt dies insofern keine Lösung dar, als der Tätigkeitsbereich des Personalchefs wesentlich fortlaufender Natur ist, und es zwar möglich ist, die Organisation einmal festzulegen, man deshalb aber nicht, wie vielleicht in anderen Betriebsabteilungen, besonders im Rechnungswesen, auf eigene Funktionsträger verzichten kann. Die Zufälligkeit des Tätigkeitsbereichs des Personalchefs bringt es mit sich, daß, wenn dieser z. B. ursprünglich die Aufgabe erhielt, Arbeiterwohnungen zu verwalten, ihm begreiflicherweise die Verwaltung der Geschäftsgebäude aufgetragen wird, oder daß, wenn er seine Einstellung der Errichtung eines Wohlfahrtsfonds verdankt, er buchhalterische Aufgaben übertragen erhält, welche mit seinem ursprünglichen Aufgabenkreis wenig zu tun haben.

Die Personalabteilung ist ökonomisch gerechtfertigt, weil durch sie die Kosten vermindert werden. Es besteht ein direkter Zusammenhang der Kosten der Personalabteilung und der Zahl der Arbeiter pro investierter Kapitaleinheit. Psychologisch ist die Personalabteilung gerechtfertigt, weil die Arbeiter dadurch die Gewißheit haben, daß man sich um sie kümmert. Die Rechtfertigung der Personalabteilung vom Verwaltungsstandpunkte aus ergibt sich aus der Durchführung einer strengen Betriebshygiene und einer umfassenden Fürsorge, sowie wegen dem Abschluß von Kollektivarbeitsverträgen.

3. Die Aenderungen der Betriebsorganisation durch den Personalchef

Wenn wir festgestellt haben, daß die Einstellung des Personalchefs notwendig mit der Veränderung der Betriebsorganisation verbunden ist, so müssen wir uns sogleich die Frage vorlegen, ob nicht notwendiger Weise stets ein gewisser Zeitraum vergehen muß, bis sich die Errichtung eines Personalbureaus für den Betrieb bezahlt macht.

Wahrscheinlich ist es so, daß man einen Personalchef erst dann einstellen wird, wenn sich an irgend einer Stelle des Betriebes Mängel zeigen, die eine Aenderung der Organisation wünschenswert erscheinen lassen. Man wird bedenken müssen, daß die einmal eingeführte Organisation schon aus dem Grunde Vorteile hat, weil die einzelnen Betriebsglieder an sie gewöhnt sind, was bedeutet, daß jede Organisationsänderung mit Anfangsschwierigkeiten zu kämpfen haben wird.⁵³⁾

Die Vorteile des Personalchefs können offensichtlich nur darin liegen, daß durch ihn die Produktivität der Arbeit gesteigert wird. Diese Produktivitätssteigerung wird allerdings nicht automatisch durch die Tatsache bewirkt werden, daß ein Personalchef vorhanden ist, sondern sich erst dann fühlbar machen, wenn das Personal seine Wünsche dem Personalchef vorträgt, und wenn dieser die Möglichkeit findet, diese Wünsche zu erfüllen. Jedenfalls wird der Personalchef eine gewisse Zeit brauchen, um die Eigenarten, wie sie jedem Betriebe anhaften, kennen zu lernen, und um das Vertrauen der Betriebsangehörigen zu gewinnen. Bestenfalls wird sich also der Leistungszuwachs durch die Errichtung einer Personalabteilung erst nach einer gewissen Zeit bemerkbar machen, und für den Anfang kann man ruhig annehmen, daß das Personalbureau zunächst als zusätzliche Ausgabenquelle wirkt. Erst in dem Maße, wie sich die Entlastung der anderen Stellen bemerkbar macht, und wo die Neuerungen, welche der Personalchef vorgeschlagen hat, wirksam werden, wird sich herausstellen, daß die Beschäftigung eines Personalchefs für einen Großbetrieb vorteilhaft ist.

Je nach dem, wie durchgreifend die Aenderungen sind, welche zur Einstellung des Personalchefs geführt haben, kann dies kürzer oder länger dauern.

Am günstigsten liegen die Verhältnisse wohl dann, wenn die Errichtung des Personalbureaus mit einer Aenderung der Entlohnungsmethoden verbunden wird. Die Wirkungen des Ueberganges vom Zeitlohnsystem zum Akkordlohn werden sich jedenfalls schneller bemerkbar machen, als die Erhöhung der Arbeitsfreudigkeit, welche sich dadurch ergibt, daß der Betrieb nunmehr über einen eigenen Sportplatz verfügt.

⁵³ le Coutre W., Betriebsorganisation, Berlin-Wien 1930.

III. Kapitel

Die rechtliche Vorbildung des Personalchefs

Als Ergebnis unserer bisherigen Untersuchung können wir feststellen, daß die Aufgabe des Betriebes in der Erzielung eines optimalen Verhältnisses zwischen Kapital und Arbeit besteht, wobei die Aufgabe des Personalchefs der Unternehmung als des Verwalters des Produktionsfaktors Arbeitskraft in einem wesentlichen Punkte, nämlich in der Lohnhöhe durch die Verhältnisse in der Volkswirtschaft bestimmt wird, also der Einflußnahme des einzelnen Betriebes entzogen ist.

Diese Feststellung bezieht sich jedoch nur auf den Gesamtbetrag der effektiven Entlohnung und betrifft nicht die psychologisch sehr wichtige Form, in welcher diese Entlohnung erfolgt, eine Frage, die uns im weiteren noch beschäftigen wird, und von der einstweilen nur festzuhalten ist, daß der Gesamtbetrag der Aufwendungen, die die Unternehmung für den einzelnen Arbeiter vornehmen kann, zwar feststeht, daß es jedoch dem einzelnen Betriebe überlassen bleibt, ob diese Aufwendungen in der Form direkter Lohnzahlungen, sei es im Stück- oder Zeitlohn erfolgen, oder ein wie großer Teil der Leistungen der Unternehmung indirekt in der Form von Wohlfahrtseinrichtungen erfolgen soll.

Wir können uns nunmehr der zweiten Frage zuwenden, durch die die Entscheidungsfreiheit des Personalchefs beschränkt wird. Nämlich der Rechtsordnung, innerhalb derer der Betrieb eingebettet ist.

Wir werden dabei zunächst die Bestimmungen der Rechtsordnung zu berücksichtigen haben und soweit es sich um das positive schweizerische Recht handelt, die Bestimmungen des Schweizerischen Obligationenrechts vom 30. Dezember 1911 und die Bestimmungen öffentlich-rechtlicher Natur, wie sie auf Grund von Art. 32 der Bundesverfassung vom Bund und auf Grund der kantonalen Souveränität von den Kantonen erlassen worden sind, untersuchen müssen.

Daneben tritt als weitere und in der Gegenwart sehr wichtige Schranke der Handlungsfreiheit des Personalchefs die autonome Satzung auf, wie sie in den Normalarbeitsverträgen nach Art. 322 OR und in den Gesamtarbeitsverträgen nach Art. 323 OR positiv-rechtlich verankert sind.

I. Der Dienstvertrag

Nach positivem schweizerischem Recht ist das Verhältnis zwischen Betriebsangehörigen und Unternehmer ein Dienstvertrag, der auf dem Gebiete des Privatrechtes durch die Art. 319 ff. OR geordnet wird.

a) Der Dienstvertrag ist ein synalagmatischer Vertrag, bei dem der Dienstherr verpflichtet ist, einen Lohn zu zahlen und berechtigt ist, die Dienstleistung des Angestellten zu empfangen. Umgekehrt ist der Dienstnehmer berechtigt, den vereinbarten Lohn zu verlangen und verpflichtet, die vereinbarten Dienste zu leisten. Eine Beschäftigungspflicht des Dienstherrn und dementsprechend ein Recht auf Beschäftigung von Seiten des Dienstnehmers ist jedoch immer nur dann gegeben, wenn ein berechtigtes Interesse am Vollzuge der Dienstleistung nachgewiesen werden kann.

Insbesondere trifft dies zu beim Lehrlingsvertrag, bei dem das primäre Interesse des Dienstnehmers auf seine Ausbildung gerichtet ist, und bei gewissen höchstpersönlichen Dienstleistungen, bei denen der Dienstherr ein Interesse daran hat, daß die Leistung, die in ihrer Art einmalig ist, von dem Dienstnehmer verrichtet wird. Dabei hat andererseits der Dienstnehmer ein Interesse daran, beschäftigt zu werden, wie dies z. B. bei künstlerischen Berufen der Fall zu sein pflegt.

b) Die Nebenleistungen innerhalb der Betriebsgemeinschaft bestehen zunächst in der Verpflichtung, ein Zeugnis auszustellen, welches gegebenenfalls keine abschätzenden Bestimmungen über die Leistungen des Dienstpflichtigen enthalten darf, sondern nach Art. 342 OR sich auf die Feststellung der erfolgten Dienstleistung beschränken kann. Im weiteren ist der Dienstherr verpflichtet, nach Art. 339 OR die notwendigen Schutzmaßnahmen zu treffen, damit die Dienstleistung ohne Schädigung der Arbeitskraft erfolgen kann.

Eine Auflösung des Dienstverhältnisses ist im Rahmen des Gesetzes nach Art. 345 ff. OR im Regelfalle durch Zeitablauf und, falls die Bedingungen dafür gegeben sind, möglich, wenn den Parteien eine Fortsetzung des Vertragsverhältnisses nicht mehr zugemutet werden kann.

c) Im Rahmen dieser Bestimmungen sind die Parteien frei, den Vertragsinhalt zu bestimmen, wobei als Regel gilt, daß eine Abänderung des Vertragsverhältnisses zugunsten des Dienstpflichtigen jederzeit möglich ist, daß aber umgekehrt eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen gegen die Norm von OR 20 verstoßen würde und ein derartig abgeschlossener Vertrag rechtlich nichtig wäre.

II. Die Fabrikgesetzgebung

Der für uns wichtigste Teil der Dienstpflichtigen untersteht gegenwärtig der Ordnung des Fabrikgesetzes aus dem Jahre 1889, welches jedoch nur Anwendung auf Betriebe findet, welche mindestens 6 Arbeiter unter Verwendung motorischer Kraft in einer betriebseigenen Werkstätte beschäftigen.

Nach den Bestimmungen des Fabrikgesetzes haben die Arbeiter zunächst einen Anspruch auf eine Arbeitszeitbeschränkung, wie sie auf Grund internationaler Abmachungen (Washingtoner Abkommen aus dem Jahre 1922) festgelegt ist und die gegenwärtig 48 Stunden pro

Woche, mit dem Rechte auf mindestens 36 Stunden ununterbrochener Freizeit festgelegt ist, wobei Ausnahmen mit Genehmigung der Kantonsregierung des Arbeitsortes bis zum Ausmaß von 52 Stunden pro Woche zulässig sind.

Der Schutz der Arbeitskraft des Arbeiters ist neben der bereits zitierten Bestimmung von Art. 339 OR in den Art. 89/90 im Fabrikgesetz verankert, die öffentlich-rechtlicher Natur sind. Die gesamte Materie des schweizerischen Arbeitsrechtes wird im übrigen voraussichtlich in naher Zukunft Gegenstand eines Spezialgesetzes bilden, welches gegenwärtig in Beratung ist.

III. Das öffentliche Arbeitsrecht

Auf dem Gebiete des öffentlichen Rechtes fehlen gegenwärtig Bestimmungen der Eidgenossenschaft, wie sie auf Grund von Art. 32 der Bundesverfassung und der vor kurzem angenommenen Wirtschaftsartikel der Bundesverfassung möglich wären.

Die öffentlich-rechtlichen Bestimmungen beruhen im Augenblicke der Abfassung dieser Arbeit vielmehr auf Art. 32 Abs. 4 der Bundesverfassung, welcher den Kantonen die Befugnis einräumt, aus gewerbepolizeilichen und sanitätspolizeilichen Gründen Gesetze zu erlassen. Die Schwierigkeit, welche sich dabei ergibt, liegt in der Tatsache begründet, daß zwar nach Art. 6 Z. G. B. die öffentlich-rechtliche Gesetzgebungsbefugnis der Kantone durch den Bund bis zum Erlaß eines die Materie regelnden Bundesgesetzes gewahrt bleibt, daß aber andererseits die Gesetzgebungsbefugnis auf dem Gebiete des Privatrechtes grundsätzlich dem Bunde zusteht.

Als eine Folge der historischen Entwicklung des Arbeitsverhältnisses kann angenommen werden, daß die öffentlich-rechtlichen Bestimmungen über den Arbeitsvertrag ihrem Wesen nach Arbeiterschutzbestimmungen sind. Sofern es jedoch richtig ist, daß die Lohnzahlung ein wesentliches Merkmal des Dienstvertragsverhältnisses ausmacht, ist es praktisch unmöglich, Bestimmungen zugunsten der Arbeiterklasse zu erlassen, ohne daß dabei die Lohnzahlungspflicht des Dienstherrn berührt würde. Dies bedeutet, daß praktisch alle Arbeiterschutzgesetze, wie sie zunächst vom Kanton Genf und im weiteren Verlaufe von Basel-Stadt und vom Kanton Wallis erlassen worden sind, ständig der Gefahr ausgesetzt sind, wegen des Verstoßes gegen Art. 67 der Bundesverfassung vom Bundesgericht als verfassungswidrig erklärt zu werden.

Das Arbeiterschutzrecht zerfällt in den Betriebschutz, den Arbeitszeitschutz und den Vertragsschutz. Außerdem sind besonders schutzwürdige Arbeiterkategorien, nämlich die Frauen und die Jugendlichen, durch besondere Bestimmungen berücksichtigt.

Die Durchführung des Arbeiterschutzes, der eine öffentlich-rechtliche Verpflichtung des Arbeitgebers gegenüber dem Gemeinwesen darstellt, ist gesichert durch die besonderen Organe der Fabrikaufsicht, insbeson-

dere das eidgenössische Fabrikinspektorat, das als Zwangsmittel über die Möglichkeit Ungehorsamsstrafen zu verhängen, verfügt.

Innerhalb des Betriebsschutzes ist der Fabrikhaber insbesondere verpflichtet, alle Schutzmittel zur Verhütung von Krankheiten einzuführen und Unfälle zu vermeiden, soweit das beim gegebenen Stande der Technik möglich ist.

Der Arbeitgeber hat ferner für die möglichst gefahrlose Einrichtung und Unterhaltung der Arbeitsstätte zu sorgen und die erforderlichen Nebenräume, die Waschräume, Umkleieräume und Unterkunftsräume einzurichten. Im besonderen ist er verpflichtet, die Betriebsordnung möglichst gefahrlos und einwandfrei einzurichten, für eine Betriebsaufsicht zu sorgen und die Arbeitsverteilung zweckmäßig zu regeln.

Zur Sicherung dieser Maßnahmen ist die Errichtung von Fabrikanlagen oder ihre Umgestaltung einem besonderen Bewilligungsverfahren unterstellt, für welches die Kantonsregierung nach Anhörung des Fabrikinspektorates zuständig ist. Die Eröffnung des Fabrikbetriebes ist bewilligungspflichtig und unabhängig von der Bewilligung zur Errichtung des Betriebes (Art. 8 Fabrikgesetz).

Stellen sich nachträglich Mißstände ein, so muß der Fabrikhaber Anordnungen zum Schutze der Gesundheit und des Lebens seiner Untergebenen treffen (Art. 9 Fabrikgesetz).

Der Arbeitszeitschutz ist auf Grund der internationalen Uebereinkommen in Art. 64 des Fabrikgesetzes geregelt und beruht grundsätzlich auf einer maximalen Arbeitszeit von 48 Stunden pro Woche, wobei die tägliche Arbeitszeit einschließlich Ruhepausen nicht mehr als 9 Stunden betragen soll (Art. 53 Fabrikgesetz). Die Verlängerung der Arbeitszeit ist, wenn man von der Sonderbestimmung im Interesse der Landesverteidigung nach Art. 93 Fabrikgesetz absieht, grundsätzlich bis auf 52 Stunden pro Woche, durch die Kantonsregierungen möglich (Art. 41 Fabrikgesetz). Ueberzeitarbeit kann beim Vorliegen entsprechender Voraussetzungen bis zu 80 Tagen im Jahr, jedoch nicht mehr als 20 Tage auf einmal gestattet werden (Art. 48/49 Fabrikgesetz). Diese muß aber dann entsprechend vergütet werden. Das Gesetz sieht ferner grundsätzlich eine ununterbrochene Ruhepause von 36 Stunden vor. Ueberzeitarbeit an Sonn- und Feiertagen (Art. 50 Fabrikgesetz) und vorübergehende Nachtarbeit (Art. 52 Fabrikgesetz) ist bewilligungspflichtig. Dauernde Nacht- oder Sonntagsarbeit wird nur bewilligt, wenn die technische oder wirtschaftliche Unumgänglichkeit nachgewiesen wird (Art. 53 Fabrikgesetz).

Ruhepausen während der Arbeitszeit müssen mindestens eine Stunde betragen (Art. 42 Fabrikgesetz) und die tägliche Ruhezeit ist nach unten auf 12 Stunden begrenzt (Art. 75 der Vollzugsverordnung zum Fabrikgesetz).

Bei Arbeiterinnen darf die Ueberzeit nicht mehr als 140 Stunden im Jahr betragen und sie haben einen Anspruch auf eine ununterbrochene Ruhezeit von 10 Uhr abends bis 5 Uhr morgens. Kinder unter 15 Jahren dürfen in Fabrikbetrieben nicht beschäftigt werden (Art. 70 Fabrik-

gesetz) und bei Jugendlichen unter 17 Jahren muß die Nachtruhe mindestens 11 Stunden betragen. Ueberstunden für Jugendliche unter 16 Jahren sind verboten (Art. 187 der Vollzugsverordnung zum Fabrikgesetz).

IV. Die autonomen Satzungen

Für den Gegenstand unserer Untersuchung bedeutsamer als die Bestimmungen des positiven Rechtes erscheinen die auf Grund freier Vereinbarungen zwischen Dienstherr und Dienstnehmer erlassenen Bestimmungen, die rechtlich als autonome Satzungen zu qualifizieren und als solche immer dann möglich sind, wenn im staatlich gesetzten Rechte keine positiven entgegengesetzten Bestimmungen vorhanden sind.

Praktisch gesehen handelt es sich dabei um zwei Rechtsinstitute. Einmal um den Normalarbeitsvertrag nach Art. 322 OR und andererseits um den Gesamtarbeitsvertrag nach Art. 323 OR.

a) Der Normalarbeitsvertrag stellt eine Vereinbarung zwischen dem Betriebsleiter und eventuell einer Vereinigung der Betriebsleiter, die praktisch in der Form eines Kartells erfolgt einerseits, und den Arbeitnehmern bzw. der Interessenvertretung der Arbeitnehmer durch die Gewerkschaften andererseits dar, der die Wirkung zukommt, als dispositives Recht immer dann wirksam zu sein, wenn die Parteien nicht ausdrücklich etwas anderes vereinbaren.

b) Für die Gegenwart wichtiger ist der Gesamtarbeitsvertrag nach Art. 323 OR, durch den die Parteien vereinbaren, daß gewisse Normen für ihre Mitglieder verbindlich sein sollen.

Der Gesamtarbeitsvertrag, wie ihn die Praxis herausgebildet hat, besteht aus einem normativen Teil, der seinem Wesen nach unabdingbar und notwendigenfalls von amtswegen zu verfolgen ist und aus einem privatrechtlichen Teil, der sich als privatrechtliches Vertragsverhältnis der Beteiligten qualifiziert, wobei die Folge der Uebertretung nicht Strafe, sondern Schadenersatz ist.

Tariffähig, d. h. zum Abschlusse des Gesamtarbeitsvertrages berechtigt sind einzelne Arbeitgeber, oder ein Arbeitgeberverband und von Seiten der Arbeitnehmer alle Mehrheiten von Personen, die eine Organisation nachweisen können, welche eine entsprechende Einwirkung auf ihre Mitglieder ermöglicht (ZGB Art. 62, OR Art. 530).

Die Gesamtarbeitsverträge der Gegenwart pflegen zunächst neben der Vereinbarung eines Minimallohnes Bestimmungen darüber zu enthalten, welche Leistungen vom Unternehmen mindestens zu erbringen sind. Es handelt sich dabei zunächst um die Festsetzung vertragsgemäßer Ferien, einer minimalen Freizeit und was bei weitem am wichtigsten ist, um die Festsetzung einer Friedenspflicht zwischen den Parteien.

Als Mittel zur Erreichung besserer Arbeitsbedingungen sind seit der Entstehung industrieller Großbetriebe einerseits die Aussperrung von seiten der Unternehmer und andererseits der Streik der Arbeitnehmer

in Gebrauch. Die Arbeitnehmer können bessere Arbeitsbedingungen erzwingen, indem sie die Arbeit niederlegen, eine Möglichkeit, die seit der Verankerung der Koalitionsfreiheit in der geltenden Bundesverfassung von 1874 darauf beruht, daß die Gewerkschaften, falls sie in ihren Bestimmungen eine derartige Zwangsgewalt vorsehen, in der Lage sind, ihre Mitglieder zur Niederlegung der Arbeit zu verpflichten.

Vom wirtschaftlichen Standpunkte aus gesehen bedeutet dies, daß die Betriebsleiter, als die Besitzer spezifischer Produktionsmittel, welche ohne Kombination mit dem Produktionsfaktor Arbeit wertlos sind, gezwungen werden können, die ihnen von den Arbeitern gestellten Bedingungen anzunehmen, wenn sie es nicht vorziehen, die Verluste zu tragen, welche sich aus den Kosten ergeben, die erwachsen, wenn die spezifischen Produktionsmittel, die konkret durch das Anlagekapital repräsentiert werden, zu tragen. Wie ein Arbeitskonflikt, ausgelöst durch die Dienstnehmer, ausgeht, beruht auf den konkreten Verhältnissen. Genauer gesprochen auf der Frage, ob die Arbeitnehmer in der Lage sind, entsprechend lange durchzuhalten und andererseits auf dem in der Wirtschaft bestehenden Machtverhältnis, ob die Staatsgewalt in der Lage und bereit ist, notwendigenfalls Sabotageakte, wie sie auf Grund des positiven Rechtes jedenfalls verboten sind, zu verhindern.

Die tatsächliche Vereinbarung der Gesamtarbeitsverträge wird von den Unternehmern entweder mit den Berufsorganisationen, die die Arbeiter vertreten, direkt erfolgen, oder kann auch auf betrieblicher Basis mit den eigenen Betriebsräten vorgenommen werden. Diese Betriebsräte haben den Vorteil, daß die Verteidigung der Arbeiterinteressen durch Personen erfolgt, die mit den Eigenarten des Betriebes besser vertraut sind, als dies für Gewerkschaftssekretäre möglich ist, und daß eine verantwortliche Organisation vorhanden ist, die die Gleichheit der Lohnfestsetzung verwirklicht. Als positive Seite der Betriebsräte ist dabei zu werten, daß vernünftige Betriebsräte die Arbeitnehmer dagegen schützen, ihre natürliche Tendenz zu verwirklichen, ihre Arbeitskraft auf die einfachste, aber nicht notwendig beste Art zu sparen, indem sie nach dem Grundsatz «Akkordlohn ist Mordlohn» die Produktivität drücken.

Gesamtarbeitsverträge setzen klassifizierte Berufsarten mit einheitlichen Arbeitsbedingungen und Lohnsätzen voraus und bewirken, daß sich das Interesse des Arbeitnehmers an der Produktion gefahrlos äußern kann, da er nicht fürchten muß, daß eine Erhöhung seiner Arbeitsleistung auf Kosten des Lohnsatzes geht.

Es darf ferner nicht vergessen werden, daß für die Arbeitnehmer günstige Gesamtarbeitsverträge, für die Unternehmung einen hohen Propagandawert haben können, wenn sich ihre Kundschaft aus der Arbeiterklasse rekrutiert und die Unternehmung auf die bei ihr herrschenden günstigen Lohnbedingungen hinweisen kann.

Es kann ferner festgehalten werden, daß die Unternehmungsleitung auf Grund eines Gesamtarbeitsvertrages jedenfalls verpflichtet sein kann, die in ihm festgelegten Minimalleistungen einzuhalten und im Falle der Allgemeinverbindlichkeitserklärung des Gesamtarbeitsvertrages auch ver-

pflichtet ist, keine den Gewerkschaften nicht angehörenden Arbeiter zu anderen Bedingungen, als sie im Gesamtarbeitsvertrag festgelegt sind, zu beschäftigen. Das Interesse der Unternehmung geht jedenfalls dahin, den im Betrieb beschäftigten Arbeitern bessere Arbeitsbedingungen zu gewähren, als sie im Gesamtarbeitsvertrag vorgesehen sind. Dies ergibt sich schon daraus, daß jede Unternehmung an der Erhaltung eines betriebstreuen Arbeiterstandes interessiert ist, den sie nur heranzüchten kann, wenn sie bereit ist, bessere Arbeitsbedingungen als diejenigen der jeweiligen Konkurrenz zu gewähren. Die Frage der Festsetzung der konkreten Arbeitsbedingungen, die von den Arbeitern als vorteilhaft empfunden werden, gehört bereits in den Aufgabenkreis des Personalchefs und hat mit Bedingungen zu rechnen, die jedenfalls nicht rationell erfaßbar sind, sondern von der Beschaffenheit des jeweiligen Arbeiterstandes abhängen.

Abschließend ist noch die Allgemeinverbindlichkeitserklärung des Gesamtarbeitsvertrages zu erwähnen, die zur Folge hat, daß durch ihn nicht nur die vertragsschließenden Parteien, sondern alle Personen, auf die der Gesamtarbeitsvertrag Anwendung finden soll, gebunden werden. Damit ein Gesamtarbeitsvertrag allgemeinverbindlich erklärt werden kann, muß zunächst ein privatrechtlich abgeschlossener Gesamtarbeitsvertrag vorliegen und dieser muß in räumlicher Hinsicht überragende Bedeutung erlangt haben. Der Gesamtarbeitsvertrag soll den Gesamtinteressen der betreffenden Industrie nicht zuwiderlaufen, doch ist diese Vorschrift nur dispositiver Natur. Voraussetzung für die Allgemeinverbindlichkeitserklärung ist ein Antrag an die zuständige Behörde, also Kantonsregierung oder Bundesrat, der sowohl von Arbeitnehmern oder Arbeitgebern gestellt werden kann. Die Allgemeinverbindlichkeitserklärung ist zu veröffentlichen und eine Einsprache gegen dieselbe ist von Seiten der Interessenten möglich.

IV. Kapitel:

Die vom Personalchef in Rechnung zu stellenden technischen Bedingungen der Produktion

Die dritte Begrenzung des Aufgabenkreises des Personalchefs einer Unternehmung ergibt sich aus den technischen Bedingungen der Produktion. Die Festlegung des jeweilig optimalen Produktionsprozesses gehört eindeutig nicht in den Aufgabenkreis des Personalchefs, andererseits ist es seine Verpflichtung, wenn man ihn, um einen neuerdings durch die politischen Ereignisse in Mißkredit geratenen Ausdruck zu gebrauchen, als Treuhänder der Arbeit betrachtet, dafür zu sorgen, daß die Be-

triebsangehörigen jenes Maximum an Bedürfnisbefriedigung erreichen, wie es nach der jeweiligen Marktlage erzielbar ist. Dies bedeutet, daß der Personalchef sich dafür einzusetzen haben wird, daß die Betriebsangehörigen die besten Arbeitsbedingungen erhalten, welche beim jeweiligen Stande der technischen Kenntnisse erzielbar sind.

Der Betrieb kann als Treffpunkt von Mensch und Technik bezeichnet werden. Ob das Zusammentreffen erfolgreich sein wird und Früchte trägt, hängt vom wohlvorbereiteten, durchdachten Einsatz sowohl der technischen als auch der menschlichen Mittel ab.⁵⁴⁾ Die wissenschaftliche Betriebsführung hat erkannt, daß das Ziel eines Unternehmens auf die Dauer nur dann mit einem Mindestaufwand an Geld, Energie und Zeit erreicht werden kann, wenn Organisation und Planung den Faktor Mensch als maßgebend für die Betriebspolitik des Unternehmens betrachten und berücksichtigen.

a) Der wichtigste Fall dieser Kompetenz des Personalchefs liegt dann vor, wenn es sich darum handelt, Vorschläge zu machen, die die Wahl zwischen mehreren, im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen möglichen Produktionsweisen beeinflussen, von denen die eine mit einem ökonomischen Erfolge verbunden, während die andere zwar rechtlich möglich und ökonomisch vorteilhaft sein kann, jedoch die Arbeitswilligkeit der Betriebsangehörigen in einem höheren Maße beansprucht, als dies bei einem anderen Verfahren der Fall ist, welches vielleicht rein ökonomisch gesehen weniger rentabel ist, dabei aber den Vorteil hat, die Arbeiter weniger zu beanspruchen, als dies sonst der Fall wäre.

b) Wir können die Aufgaben des Personalchefs einer Unternehmung daher wie folgt umreißen: Dem Personalchef steht einerseits eine bestimmte Lohnsumme zur Verfügung, die außerhalb seiner Einflußnahme liegt, und andererseits hat er die sozialen Verhältnisse, wie sie zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer bestehen, in Rechnung zu ziehen.

Als Oberaufgabe des Personalchefs im Zusammenwirken mit der Direktion können wir bezeichnen: Das planvolle Einsetzen von Arbeitskräften im Betrieb und Regelung der Beziehungen, die sich zwischen Mensch und Betrieb ergeben, sowie Förderung der Leistungsfähigkeit jedes Einzelnen zur bestmöglichen Erfüllung der Oberaufgabe des Betriebes.

An diese Oberaufgabe knüpfen sich eine Reihe von Unteraufgaben, die zusammengefaßt die Aufgaben der Personalpolitik ergeben, deren maßgebender Gestalter und ausführendes Organ der Personalchef ist.

Die Unteraufgaben des Personalchefs mit den gemachten Einschränkungen können wie folgt gegliedert werden:

1. Aufrechterhalten des Betriebes in personeller Hinsicht.
2. Schutz der Gesundheit der Betriebsangehörigen.

⁵⁴ Klingler R., Arbeitsvorbereitung, Zürich 1948, Seite 12.

3. Steigerung der Leistungsfähigkeit jedes Einzelnen.
4. Hebung der Betriebsverbundenheit.
5. Personalbeobachtung und -kontrolle.
6. Hebung der sozialen Lage der Arbeitnehmer.
7. Streitigkeiten und deren Schlichtung im Betrieb.

Zusammenfassend ist festzuhalten, daß die Aufgabe des Personalchefs darin besteht, im Rahmen der Faktoren, die seiner Einflußnahme zugänglich sind, die Arbeiter zu veranlassen, eine Leistung zu vollbringen, welche einem Maximum an Produktivität entspricht, wobei er darauf Rücksicht zu nehmen haben wird, daß die Bewirtschaftung des Produktionsfaktors Arbeit im Rahmen des Betriebes nur einen, vielleicht wesentlichsten, jedoch nicht den ausschließlichen Aufgabenkreis des Betriebes umfaßt.

Als Personalpolitik kann man also betrachten: die Planung, Ueberwachung, Leitung und Koordination jener Tätigkeiten einer Organisation, welche dazu beitragen, die Organisation mit einem Minimum an menschlicher Arbeitskraft und Reibung zu verwirklichen, indem der Geist der Zusammenarbeit gestärkt wird unter entsprechender Beachtung des wirklichen Wohlbefindens aller Mitglieder der Organisation.⁵⁵⁾

Curschmann bezeichnet als Personalpolitik einen Teil der Unternehmenspolitik, sie ist daher von diesem Gesamtgebiet und seinen Zielen bestimmt.⁵⁶⁾

Die vorbereitende Personalpolitik ist der Inbegriff aller Maßnahmen, den Problemen, die sich zwischen Betrieb und Mensch ergeben, zu begegnen. Nicht der Mensch als Arbeitsträger, sondern die Einrichtungen, die das menschliche Arbeiten im Betrieb erfordert, sind hier Gegenstand der Betrachtung.

Die Maßnahmen der ausführenden Personalpolitik beziehen sich auf die im Betriebe arbeitenden Menschen selber, um sie hauptsächlich von der Furcht des Verlustes der Arbeitsgelegenheit zu befreien, die beim beschäftigten Arbeiter seelische Reaktionen auslöst, die zu einer Beeinträchtigung seiner Selbstachtung und einer Minderung seiner Leistungsfähigkeit und seines Leistungswillens führen.

⁵⁵ Tead/Metcalf, *Personnel Administration*, New York/London 1933.

⁵⁶ Curschmann F., *Industrielle Personalpolitik in U. S. A.*, Berlin 1933, S. 57.

Die Stellung des Personalchefs innerhalb des Betriebes

I. Die der Personalabteilung nebengeordneten Abteilungen

Betrachtet man den Betrieb als Einheit, so ist das oberste Organ des Betriebes die Generalversammlung.

Man kann sie als das gesetzgebende Organ der Unternehmung betrachten, deren Tätigkeit bei industriellen Großbetrieben im Regelfalle allerdings darin besteht, die Wünsche der Unternehmungsleitung, die ja gleichzeitig die Mehrheit der Aktionäre repräsentiert, zu genehmigen. Ein direkter Kontakt des Personalchefs mit der Generalversammlung ist nur dann vorstellbar, wenn der Personalchef als Direktor im statutarisch vorgesehenen Aufgabenkreis im Sinne von Art. 707 OR in die Lage kommt, der Generalversammlung Auskünfte geben zu müssen, wenn es sich um die Genehmigung des Geschäftsberichtes handelt, oder wenn im Betriebe so große Mißstände der Personalabteilung aufgedeckt werden, daß die Generalversammlung auf der Abberufung des Personalchefs besteht.

Im Regelfalle wird der Verwaltungsrat einen Delegierten bestellen, der als Generaldirektor der Unternehmung vorsteht, oder diese Funktion wird einem Kollegium übertragen werden, innerhalb dessen auch der Personalchef seine Stelle finden wird. Er kann für seine Handlungen zunächst dem Verwaltungsrate verantwortlich sein.

Die einzelnen Abteilungen, in die der Gesamtbetrieb dann zerfällt, können zunächst theoretisch betrachtet werden. Im Anschluß an Fayol können wir von einer technischen Funktion, einer kommerziellen Funktion, einer finanziellen Funktion, einer Sicherheitsabteilung, einer Buchhaltungsabteilung und einer Verwaltungsabteilung sprechen. In welcher Form dann die praktische Gliederung vorgenommen wird, hängt von den Bedürfnissen des einzelnen Betriebes ab.

Eine Möglichkeit besteht darin, eine Produktionsabteilung zu schaffen, der gleichgeordnet eine Finanzabteilung und eine Verwaltungsabteilung gestellt werden. Die praktischen Erfordernisse des Betriebes werden es wahrscheinlich bewirken, daß eine Aufgliederung der Produktionsabteilung in eine Ein- und Verkaufsabteilung und eine Abteilung für die rein technischen Produktionsvorgänge erfolgt.

Schwer unterzubringen in einem derartigen Schema ist die Rechtsabteilung, die entweder der Verwaltungsabteilung angegliedert werden kann, oder direkt der Direktion unterstellt wird.

Aehnliche Schwierigkeiten ergeben sich für das betriebsstatistische Bureau. Es wird davon abhängen, ob die Ausarbeitung der geführten Statistiken, die für das Personalbureau beispielsweise eine Statistik über die Löhne, über den Personalbestand, über gezahlte Zulagen und Leistungsverbesserungen umfassen wird, in den einzelnen Abteilungen selber erfolgt, oder ob die Abteilungen nur das Material liefern, dessen Auswertung durch die Beamten der statistischen Abteilung vorgenommen werden. Eindeutiger liegen die Verhältnisse für das Archiv, das zwar gleichfalls zu einer Abteilung im direkten Anschluß an die Direktion aufgebaut werden kann, das aber im allgemeinen der Verwaltungsabteilung unterstellt werden wird.

Innerhalb der Verwaltungsabteilung kann man sich beispielsweise eine Untergliederung vorstellen, die zunächst eine Buchhaltungsabteilung und eine Abteilung für die Rechnungskontrolle umfaßt. Eine weitere Abteilung wäre das Planungsbureau, das gleichzeitig auch die dem Betriebe angeschlossenen Forschungsinstitute betreuen kann. Neben das Bureau für Betriebssicherheit und das Budgetierungsbureau käme in diesem Falle das Personalbureau zu stehen.

Nimmt man die andere Lösung, daß man zunächst eine Einteilung in Betriebsabteilung für innerbetriebliche Zwecke und Verkehrsabteilung für Aufgaben der Bewirtschaftung des persönlichen Produktionsfaktors einrichtet, so ist die Stellung des Personalbureaus in der zweiten dieser Kategorien zu suchen.

Nach le Coutre sind die Gründe für die Errichtung einer Personalabteilung:

- a) Förderung der Gleichbehandlung der im Betrieb beschäftigten Personen. Durch die Personalabteilung soll vermieden werden, daß durch persönliche Beziehungen zu einem maßgebenden Leiter, zum Schaden der soliden Arbeiter, einzelne günstiger gestellt werden als die übrigen.
- b) Als weiteren Grund kann angeführt werden, daß zur Erledigung von Personalangelegenheiten besondere Kenntnisse arbeitsrechtlicher, steuerrechtlicher, versicherungstechnischer und psychologischer Art notwendig sind, die von den einzelnen Abteilungsleitern nicht gefordert werden können.⁵⁷⁾

Die von Nordsieck⁵⁸⁾ aufgestellten Verwaltungsprinzipien gelten auch für die Personalabteilung, weshalb sie hier ausdrückliche Erwähnung finden:

1. Zusammenfassung aller Aufgaben unter einheitlicher Leitung.
2. Reduktion aller Verwaltungsaufgaben auf das äußerst notwendige Minimum.
3. Prinzip der Neutralität und Objektivität der Verwaltung.
4. Prinzip der Betriebsnähe: Unmittelbarkeit und stete Gegenwärtigkeit der Verwaltung.

⁵⁷ le Coutre W., a. a. O.

⁵⁸ Nordsieck F., a. a. O.

Der Personalchef im Sinne einer vorgesetzten Stelle hat die Kompetenz, das persönliche der Leistung der Betriebsangehörigen zu organisieren. Bei Streitigkeiten im Betriebe, sei es zwischen Arbeitern untereinander, oder zwischen Arbeitern und Vorgesetzten, ist der Personalchef die neutrale und objektive Berufungsinstanz.

Man kann eine Untergliederung der Personalabteilung so vornehmen, daß man eine Unterabteilung aussondert, die sich lediglich mit den Bedürfnissen der im Betriebe befindlichen Arbeitern befaßt. Im weitern erhalten wir dann eine Anstellungsabteilung, eine Fortbildungsabteilung und eine Abteilung für Ferienorganisation. Für Krankheiten der Arbeiter und für Sozialeinrichtungen, denen andererseits jene Gruppe gegenübersteht, die sich für die Anwerbung von Arbeitern, der Ausarbeitung von Prämien für Verbesserungsvorschläge, für die Finanzbedürfnisse der Arbeiter und für den direkten Kontakt mit den Betriebsangehörigen einsetzt.

II. Die Funktionenteilung

Wie immer man das Problem lösen will, wird man nicht verhindern können, daß in demselben Maße wie die vom Personalbureau betreuten Arbeiter, die in verschiedenen Abteilungen arbeiten, Querverbindungen entstehen. Hält man sich dabei vor Augen, daß die Aufgaben der Personalabteilung nicht nur in der Anstellung, sondern auch in der Beförderung und in der Entlassung von Arbeitskräften bestehen, so ist zwar, solange der Arbeiter am selben Arbeitsplatze bleibt, eine eindeutige Funktionsgliederung vorhanden, doch entsteht bei jeder Beförderung oder Entlassung, ebenso wie bei jeder Versetzung eine Funktionsverdoppelung. Sobald der Anstoß für die Veränderung vom jeweiligen Abteilungschef ausgeht, ist die Sachlage insofern noch einfach, als im Falle einer Beförderung wenigstens der Arbeitnehmer nur selten etwas einzuwenden haben wird.

Dabei stellt die Funktion sich als die unmittelbare Beziehung zwischen Person und Aufgabe dar und zerfällt in Leitungsfunktion, Kontrollfunktion und Ausführungsfunktion, wobei eine Untergliederung der Funktionen wie folgt möglich wäre:

1. *Die Leitungsfunktionen.*
 - a) Die Arbeitsverteilung
 - b) Die Entscheidung
 - c) Die Initiative
 - d) Die Repräsentativfunktion

2. *Die Ausführungsfunktionen.*
 - a) Die Hauptarbeit
 - b) Die Nebenarbeit
 - c) Die Beratung

3. Die Kontrollfunktionen.

- a) Die dauernde Ueberwachung
- b) Die Nachprüfung

Handelt es sich um Abteilungen von stationärer Größe, so wird die Beförderung eines Arbeiters nur erfolgen können, wenn entweder ein anderer Arbeiter seinen Arbeitsplatz wechselt, oder sei es aus Altersgründen oder wegen Ungeeignetheit aus dem Betriebe ausscheidet. Jedenfalls wird das Budget der Personalabteilung entweder gar nicht berührt, oder für den Fall des Ausscheidens eines bereits höher bezahlten Arbeiters und seine Ersetzung durch eine jüngere Kraft, die zunächst mit einem niedrigeren Lohne ihr Auskommen findet, sogar noch entlastet.

Der Personalchef wird im allgemeinen seine Zustimmung ohne weiteres geben können, soweit es sich um die Beförderung handelt. Ist er, für den Fall eines Wechsels der Arbeitskraft, von den Fähigkeiten des Vorgängers überzeugt, so wird er für diesen leicht eine andere Arbeitsstätte finden können.

Handelt es sich um Abteilungen, die sich ausdehnen, weil eine Betriebsvergrößerung erfolgt, so ist für die Bereitstellung der notwendigen Mittel gleichfalls bereits gesorgt und es wird wohl nur selten der Fall sein, daß der Personalchef sich einer Beförderung widersetzt, falls der zuständige Abteilungsvorsteher diese auf Grund der technischen Fähigkeiten seines Untergebenen, die er ja besser beurteilen kann als der Personalchef, vorschlägt.

Die Schwierigkeiten beginnen wahrscheinlich in dem Augenblicke, wo der Anstoß zur Veränderung der Arbeitstätigkeit vom Arbeitnehmer her erfolgt. Begreiflicherweise wird jeder Betriebsangehörige darnach streben, seine Stellung im Betriebe zu verbessern. Es ist nur menschlich, daß dabei sehr leicht eine Ueberschätzung der persönlichen Fähigkeiten erfolgt, und die Arbeitnehmer sich für Posten mit schwierigerer Leistung und höherer Bezahlung für geeignet halten, dieses Urteil aber von dem Vorsteher der betreffenden Abteilung nicht geteilt wird.

Falls nun der Personalchef auf Grund seiner eigenen Erfahrung mit dem betreffenden Betriebsmitgliede der Ansicht ist, daß der Bewerber über die benötigten Qualitäten verfügt, entsteht ein Kompetenzkonflikt, für dessen Schlichtung eine Instanz vorhanden sein muß. Die jeweils übergeordnete Stelle kommt deshalb nicht in Frage, weil der zuständige Direktor gleichfalls auf die Unterlagen angewiesen ist, die ihm von der Fabrikationsabteilung und von der Personalabteilung ihrerseits geliefert werden und die sich in einem derartigen Falle wahrscheinlich widersprechen werden.

Da es nicht gut angeht, die Initiative für die Beförderung aus der Abteilung heraus, in das Personalbureau zu verlegen, wird man sich nur so hehelfen können, daß das formelle Recht der Initiative beim Vorsteher der Abteilung ruht, während man der Personalabteilung ein Veto gegen alle ungeeignet erscheinenden Beförderungen einräumen wird. Dies schließt natürlich nicht aus, daß wie immer die praktische Kompetenz-

verteilung ist, die Personalabteilung versuchen muß, auf möglichst gutem Fuße mit den einzelnen Abteilungsleitern zu stehen.

III. Die der Personalabteilung unterstellten Abteilungen

Für die Organisation der Personalabteilung, d. h. für das System der geltenden betriebsgestaltenden Regelungen, deren Sinnzusammenhang durch die oberste Betriebsaufgabe gegeben ist, stellt sich die Frage, ob es zweckmäßig erscheint innerhalb der Personalabteilung eine Gliederung nach den einzelnen anderen Betriebsabteilungen vorzunehmen.

Dafür spricht, daß durch diese Art der Spezialisierung der Personalabteilung man einen besseren Einblick in den Betriebsablauf gewinnt, dies scheidert aber daran, daß eine Doppelspurigkeit entstehen würde, wenn der Personalchef selbständig über die Einstellung und Entlassung von Arbeitskräften verfügen würde, während die Beförderung von zwei Personen abhängt, von denen die eine nur gestatten und die andere nur verbieten kann.

Dagegen spricht aber auch die Doppelspurigkeit, die innerhalb der Personalabteilung entsteht, wenn der Personalchef für die betreffende Abteilung beispielsweise neue Fabrikenschutzmaßnahmen fordert, die gleichzeitig in den Aufgabenkreis des Facharbeiters für Fabrikhygiene fallen, der trotz der Untergliederung nicht wird abgeschafft werden können.

Für sehr große Betriebe wird wahrscheinlich die Untergliederung des Personalbureaus nach Betriebsabteilungen überwiegend Vorteile zeigen, während die Vorteile der Gliederung nach sachlichen Aufgabenkreisen unsomewhat überwiegen werden, je kleiner die in Betracht kommenden Verhältnisse sind.

Innerhalb des Personalbureaus selber, für das wir eine Gliederung nach sachlichen Aufgabenkreisen annehmen wollen, stellt sich dann die Frage nach der zweckmäßigen Arbeitsverteilung zwischen den dem Personalchef beigegebenen Assistenten.

Eine mögliche Lösung bestände in einer Dreiteilung. Von den Funktionen des Personalchefs, der sich selber die oberste Leitung vorbehalten wird, würde zunächst eine Abteilung abgespalten werden, die sich mit den Fragen der Arbeitszeitmessung und der Festsetzung der Akkordgrundlagen zu beschäftigen hätte. An dieser Stelle wird man, sobald der Betrieb eine gewisse Größe erreicht hat, kaum auf die Mitarbeit eines technisch geschulten Spezialmannes verzichten können, dem schon, um eine überwiegende Technisierung des Betriebsablaufes zu vermeiden, ein Betriebswirtschaftler beigegeben wird, der sich mit der Uebertragung der technisch gewordenen Daten in das betriebswirtschaftlich Mögliche zu befassen haben wird.

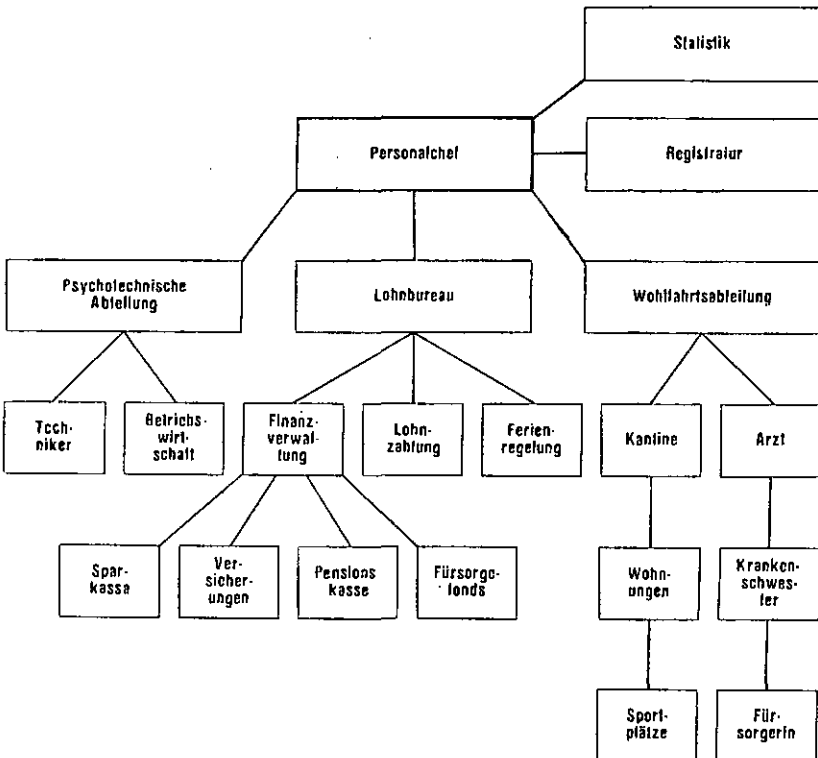
Eine zweite Abteilung wird sich mit den eigentlichen Wohlfahrtseinrichtungen des Betriebes zu befassen haben. Die Betriebsfürsorge und die Betriebskrankenschwestern können in einer Abteilung, die unter dem Vorsitze des Betriebsarztes steht, zusammengefaßt werden. Daneben wer-

den spezielle Verwaltungsfachleute in einer weiteren Abteilung sich zusammenfinden, die beispielsweise in den Verwalter der Betriebskantinen, der Sportplätze und der betriebseigenen Wohnungen aufgeteilt werden könnten. Der Vorsteher der letztgenannten Abteilung wird jedenfalls besondere Kenntnisse in der Verwaltung der Verbrauchswirtschaften besitzen müssen.

Die Hauptaufgabe des Personalbureaus lastet dann im weiteren auf der mit Lohnfragen beschäftigten Abteilung, die unterteilt werden kann in eine zunächst abzuspaltende Abteilung für Ferienregelung, und eine weitere Abteilung zur Verwaltung der finanziellen Fonds, untergeteilt in Sparkassenabteilung, Pensionskassenabteilung und Abteilung für eigentliche Wohlfahrt.

Einer so entlasteten Personalabteilung sollte es dann möglich sein, sich ihren beiden Hauptaufgaben zu widmen, einerseits derjenigen, Betriebs-einstellungen und Entlassungen vorzunehmen und andererseits derjenigen, den persönlichen Kontakt mit den einzelnen Arbeitern aufrecht zu erhalten, wonach sich etwa nachfolgendes Schema ergeben würde.

Schematische Aufgliederung einer Personalabteilung.



SPEZIELLER TEIL

VI. Kapitel

Die Anstellung von Betriebsangehörigen

I. Das Lohnproblem

1. Die Nachfrage des Betriebes nach Arbeitskräften

Eine der wesentlichen Aufgaben des Personalchefs besteht in der Eingliederung neuer Betriebsangehöriger in die Unternehmung. Die Anstellungsfunktion besteht in der zur Verfügungstellung, richtigen Einführung, Stabilisierung und Inbetriebhaltung einer produktiven Arbeitskraft.

Unter Anwendung des Schemas von Angebot und Nachfrage, ist die eine der Gegebenheiten, mit denen der Personalchef zu rechnen hat, die Zahl der freien Arbeitsplätze, die in den verschiedenen Abteilungen des Betriebes vorhanden sind, und die sich in den Anforderungen der verschiedenen Betriebsabteilungen realisieren. Die Vorsteher der einzelnen Arbeitsgruppen werden dem Personalchef Wunschlisten oder sogenannte Personalanforderungsbogen unterbreiten, in denen sie feststellen, für welche Arbeitskräfte sie Verwendung haben, welche Qualifikationen erwünscht sind, und andererseits, welche Kosten die Betriebseinheit für die Erfüllung der betreffenden Funktion aufwenden kann.

Diese Nachfrage ist jedoch insofern keine fix gegebene Größe, als von Seiten des Personalchefs oder des übergeordneten Betriebsleiters die Absicht bestehen kann, die betreffende Abteilung auszubauen, und neben den als notwendig erachteten Eigenschaften weitere Fähigkeiten einzusetzen, um Aufgaben zu erfüllen, die vielleicht bisher vernachlässigt worden sind.

Eine Komplikation ergibt sich dabei daraus, daß das Arbeitsangebot nicht in dem Sinne homogen ist, daß für jede Betriebsaufgabe Arbeitskräfte zur Verfügung stehen, die in der Lage sind, die geforderten Leistungen zu vollbringen, sondern, daß jeder in Frage kommende Betriebsangehörige eine Persönlichkeit darstellt, die vielleicht für die geforderte Leistung Vorzüge und Nachteile aufweist, die daneben aber Qualifikationen besitzt, die in Kauf genommen werden müssen, und vom Standpunkte des Betriebes aus, wenn Begabungen irgendwelcher Art bestehen, tunlichst ausgenützt werden sollten, da sie ohne Zutun des Betriebes anfallen, und gewissermaßen mitübernommen werden müssen, nachdem sie einmal vorhanden sind.

Ein weiteres Problem für den Personalchef stellt sich in der Bewertung des Nutzeffektes dieser Zusatzleistung. Es kann wohl angenommen werden, daß für die Erfüllung der primär angeforderten Funktion ein gewisser Geldbetrag ausgesetzt werden kann, von dem Abzüge gemacht werden müssen für Schwächen, die der einzelne Stellenbewerber aufweist, und daß andererseits die Zusatzleistung eine Erhöhung der Lohnsumme in einem gewissen Rahmen rechtfertigt.

Die tatsächliche Lage dürfte dabei derartig sein, daß ein gewisses Minimum an Qualifikation besteht, unter das keinesfalls herunter gegangen werden kann, ohne daß die Betriebsorganisation grundlegend geändert wird. Für dieses Minimum an Arbeitsleistung steht eine Minimallohnsumme zur Verfügung, die der Betrieb bereit ist zu entrichten, wenn nichts anderes als das unbedingt Notwendige geleistet wird. Andererseits gibt es eine Obergrenze der Kosten, die die Betriebsabteilungen auch für die beste Betriebsleistung entrichten können, welche erhältlich ist. Die Aufgabe des Personalchefs unter diesem Gesichtspunkte besteht darin, mit einem Minimum an Kosten jenen Stellenbewerber einzustellen, von dem er sich verspricht, daß er für den Betrieb ein Maximum von Nutzeffekt stiften wird. Grundsätzlich wird er dabei versuchen, die Kosten auf ein Minimum zu beschränken.

Seine Erwägungen können aber grundsätzlich modifiziert werden durch Richtlinien der allgemeinen Betriebspolitik. Es kann z. B. in der Betriebsauffassung liegen, Arbeitslöhne zu zahlen, welche einen gewissen Lebensstandard unter allen Umständen sicherstellen, wobei stillschweigend angenommen werden kann, daß das soziale Existenzminimum des Betriebes oberhalb jener Grenze liegt, die durch Gesamtarbeitsverträge oder in häufigeren Fällen durch Normverträge festgelegt worden ist.

Es kann auch sein, daß die Maßnahmen der betrieblichen Sozialpolitik dabei eine Rolle spielen. Der Betrieb kann es sich zum Grundsatz gemacht haben, Soziallöhne, genauer gesprochen Familienlöhne, zu zahlen, und kann grundsätzlich Arbeiter, die über Frauen und Kinder verfügen bevorzugen, ohne daß in diesem Zusammenhang auf die Vorteile eingegangen werden müßte, die sich vom rein ökonomischen Standpunkte für den Betrieb aus einem Arbeiterstamm ergeben, der bodenständig ist und der wegen der Sorge für die Familienangehörigen dem Stellenwechsel weniger unterliegt, als dies bei ledigen Arbeitern der Fall wäre.

2. Das Arbeitsangebot

Wenden wir uns der Arbeitsangebotseite zu, so können wir zunächst eine grundsätzliche Verschiedenheit insofern feststellen, als auf der Nachfrageseite die Betriebsbedürfnisse, weil sie aus einer Wirtschaftseinheit hervorgehen, mit der der Personalchef vertraut ist, in sehr engen Grenzen eindeutig umschrieben werden können, während bei der Angebotseite der Betrieb sich der Gesamtheit der Volkswirtschaft gegenüber sieht, und aus diesem Grunde genötigt ist, zunächst eine Marktanalyse vorzunehmen.

Prinzipiell gesprochen stehen dem Personalchef bei dieser Aufgabe drei Quellen gegenüber, aus denen er schöpfen kann. Die erste derselben bezieht sich auf das Angebot, welches ohne direkte Beziehung auf den Betrieb entsteht, und wie es seinen Niederschlag in den allgemeinen Arbeitsvermittlungstellen findet.

Diese können zunächst vom Staate errichtet worden sein und betreffen in diesem Falle voraussichtlich Arbeiter, die über keine oder nur geringfügige Qualifikationen verfügen, und infolgedessen bereit sind, jede Arbeit anzunehmen, die ihnen den gewünschten Lebensstandard ermöglicht. Es wird sich dabei hauptsächlich um ungelernte Arbeiter handeln, oder um jene Betriebsfunktionen, bei denen eine Anlernung relativ leicht möglich ist. Das ökonomische Problem, wie es sich für den Personalchef bei dieser Frage stellt, wird der Vergleich zwischen der Anlernungszeit sein, die voraussichtlich für den Betrieb eine Kostenperiode darstellt, in der die Arbeitsleistung des Betriebsangehörigen den von ihm gestifteten Nutzen nicht erreicht, und andererseits den Vorteil, der sich für den Betrieb ergibt, sobald er über einen Arbeiter verfügt, welcher die notwendigen Eigenschaften hat, und der dabei den Vorteil aufweist, mit den Eigenarten des Betriebes vertraut zu sein, und der, weil er seine Anlernungszeit im Betriebe gemacht hat, mit den Besonderheiten der individuellen Betriebsorganisation vertraut ist.

Dabei wird die menschliche Trägheit insofern eine Rolle spielen, als angenommen werden kann, daß der angelernte Arbeiter an seinem Arbeitsplatze solange verbleiben wird, als keine besonderen Gründe ihn veranlassen, eine anderweitige Arbeitsstelle zu suchen. Von seinem Standpunkte aus wird er die Nachteile der Umschulungszeit vergleichen mit den Eigenschaften des bestehenden Arbeitsplatzes, die seinen Anschauungen in irgend einer Beziehung nicht entsprechen.

Die zweite Quelle, aus der das Arbeitsangebot stammt, welches dem Personalchef entgegentritt, ist jener Personenkreis, welcher sich um eine Stelle im Betriebe bereits beworben hat.

Die Wahrscheinlichkeit spricht dabei dafür, daß die Bewerber Gründe gehabt haben, um Angebote an den Betrieb zu richten. Einmal können diese Gründe darin bestehen, daß ein Anreiz besteht, einer bestimmten Firma anzugehören. Es kann dies dadurch begründet sein, daß beispielsweise die Sozialleistungen einer Unternehmung in Interessenkreisen einen besonders guten Ruf genießen. Es können aber auch Gründe mitspielen, die mit den Gegenleistungen des Betriebes direkt nichts zu tun haben, sondern die auf dem Wunsche beruhen, einer bestimmten Unternehmungsgruppe anzugehören, die also eine Art Betriebsgefühl von Seiten des Arbeitnehmers vor Eintritt in den Betrieb darstellt.

Wichtiger erscheint der zweite Entscheidungsgrund, nämlich, daß die Stellenhewerber an der Erlernung oder an der weitem Ausbildung in einem bestimmten Berufszweige besonders interessiert sind, weil dieser ihren persönlichen Neigungen entgegenkommt. Dabei kann es wiederum sein, daß eine besondere Vorliebe für die einzelnen Betriebseinheiten besteht, beispielsweise weil diese für Fortbildungskurse ihrer Betriebs-

angehörigen bekannt sind, oder es kann sein, daß es sich um die Ausübung einer bestimmten Betriebsfunktion handelt, ohne daß der endgültige Arbeitsplatz eine entscheidende Rolle spielen würde.

Vom Standpunkte des Personalchefs ergeben sich hieraus zwei Konsequenzen. Die eine betrifft die Anlage einer Bewerberkartothek. In dieser sollten alle Personen aufgenommen werden, welche sich für einen Arbeitsplatz im Betriebe interessiert haben. Diese Erwägung ergibt sich daraus, daß die Bewerber voraussichtlich ein Interesse an der seinerzeit ausgeschriebenen Stelle haben, und daher eher geneigt sein werden, zusätzliche Leistungen zu vollbringen.

Die zweite Schlußfolgerung ist, daß der Personalchef den Fortbildungskursen des Betriebes sein besonderes Interesse zuwenden sollte. Diese können entweder die Form von Lehrlingsschulen annehmen, in denen ein Nachwuchs planmäßig von Grund aus herangebildet wird, oder sie können als Fortbildungskurse auftreten, in denen bereits angestellten Betriebsangehörigen zusätzliche Kenntnisse vermittelt werden, die es ihnen ermöglichen, die Funktionen, die sie gegenwärtig haben, besser auszufüllen und möglicherweise in der Betriebshierarchie aufzusteigen.

Die dritte Quelle, aus der das Arbeitsangebot stammen kann, sind jene Personen, welche in vergleichbaren Stellungen bereits bei den Mitbewerbern des Betriebes beschäftigt sind.

Dabei ist zunächst zu sagen, daß in der tatsächlichen Wirtschaft eine vollkommene Konkurrenz sicher nicht besteht, denn abgesehen vom Falle der ungelerten Arbeit wird es wohl kaum Betriebe geben, in denen die Funktionsträger vollständig gleichartige Aufgaben zu erfüllen hätten. Die Wahrscheinlichkeit spricht vielmehr dafür, daß innerhalb der Betriebe einer bestimmten Branche eine Spezialisierung besteht, wobei es vorkommen kann, daß einzelne Angestellte der Konkurrenz über Eigenschaften verfügen, die in Anbetracht der Betriebsorganisation an ihrem gegenwärtigen Arbeitsplatz nicht voll ausgenützt werden, die aber für einen anderen Betrieb der Branche von besonderer Bedeutung sein können.

Daneben gibt es eine Klasse von Betriebsangehörigen, welche über die Eigenschaft verfügt, die bestehende Betriebsorganisation nicht als starre Gegebenheit hinzunehmen, sondern die in der Lage sind, Organisationsverbesserungen vorzuschlagen, welche im Augenblick als wenig bedeutend betrachtet werden können und möglicherweise sogar der bestehenden Betriebstradition vollständig widersprechen, die aber, wenn sie einmal durchgeführt worden sind, eine beträchtliche Kostenersparnis bedeuten können.

Für den Personalchef ergibt sich daraus die Forderung, einerseits seine besondere Aufmerksamkeit jenen eigenen Betriebsangehörigen zu widmen, die an ihn mit dem Vorschlage einer Organisationsänderung herangetreten sind, und andererseits seine Aufmerksamkeit auch auf jene Arbeiter zu richten, die sich bei den Mitbewerbern durch Betriebsverbesserungen hervorgetan haben.

3. Die Lohnhöhe

Letzten Endes ist die Einstellung einer Kategorie von Arbeitssuchenden ein Kostenproblem.

Der bereits qualifizierte Arbeiter, gleichgültig ob er im eigenen Betriebe arbeitet, oder ob er in einem andern Betriebe derselben Branche beschäftigt ist, wird nur dann bereit sein, seinen Arbeitsplatz zu wechseln, wenn er sich von der neuen Stelle größere Vorteile verspricht als von seiner bisherigen Beschäftigung. Die Einstellung dieser Arbeiter wird also jedenfalls mit einer Kostenerhöhung für den Betrieb verbunden sein, gleichgültig, ob dieselbe sich in erhöhten Geldlöhnen ausdrückt, oder ob die Vorteile in Zusatzleistungen des Betriebes bestehen, die geldmäßig nur schwer erfaßt werden können. Diese Zusatzkosten werden erhöht durch die Kosten, welche aus der Prüfung von Verbesserungsvorschlägen entstehen und die unter Umständen sehr erheblich sein können.

Diese Kosten sind zunächst für den Betrieb ein reiner Verlustposten, woraus sich die Folgerung ergibt, daß einerseits grundsätzlich jeder Vorschlag zur Verbesserung untersucht werden sollte, daß diese Vorprüfung aber sich nur auf die Grundzüge erstrecken kann, und daß eine weitere Bearbeitung der Betriebserfindungen nur erfolgen sollte, wenn begründete Aussicht besteht, daß eine tatsächliche Aenderung der Betriebsorganisation in Frage kommt.

Der Personalchef, der sich dem geschilderten Arbeitsangebot gegenüberübersieht, kann je nach der Konjunkturlage in zwei verschiedenen Situationen sein.

In Zeiten der Knappheit des Angebotes an menschlicher Arbeitskraft, also in Zeiten aufsteigender Konjunktur, wird die Nachfrage des Betriebes das Angebot voraussichtlich übersteigen. In diesem Falle besteht die Aufgabe des Personalchefs darin, unter den vorhandenen Bewerbern, die wahrscheinlich alle den Idealanforderungen nicht entsprechen, die relativ besten auszuwählen, und andererseits eine Entscheidung darüber zu treffen, wie hoch der gebotene Lohn sein kann, obwohl damit zu rechnen ist, daß gewisse Betriebsaufgaben vernachlässigt werden, und unter Umständen die Einstellung einer zusätzlichen Arbeitskraft zur Erfüllung der Zusatzfunktion notwendig machen kann.

Es gibt dabei eine Untergrenze des Betriebes, bei der offenstehende Stellen im Interesse der Betriebskontinuität ausgefüllt werden müssen, um die Fortdauer der Produktion sicher zu stellen, selbst wenn im Augenblicke für die Betriebsabteilung ein Verlust entstehen sollte, der aber kleiner sein wird, als die Kosten die auflaufen, wenn eine Verwendung zusätzlicher Maschinen erfolgt.

Der Regelfall wird hingegen sein, daß das latente Arbeitsangebot die Betriebsbedürfnisse übersteigt, und daß der Personalchef die Auswahl hat zwischen mehreren Bewerbern, von denen jeder einzelne Vorteile aufweisen wird, denen andererseits Nachteile gegenüber stehen werden. Soweit es sich dabei um eine reine Lohnfrage handelt, wird die Aufgabe des Personalchefs sein, den Eintritt zu dem niedrigsten Lohne herbeizuführen,

der einmal eine dauernde Zufriedenheit des Angestellten gewährleistet, die in ihm den Wunsch, den Arbeitsplatz zu wechseln, nicht aufkommen läßt, und die andererseits hoch genug ist, um die Konkurrenz zu verhindern, Angebote zum Betriebswechsel zu machen.

II. Das qualitative Arbeiterproblem

Das qualitative Problem hingegen sieht so aus, daß sich der Personalchef ein Bild darüber wird machen müssen, in wie weit die bei den einzelnen Bewerbern vorhandenen Eigenschaften eine Einstellung im Betriebe wünschenswert erscheinen lassen. Soweit es sich dabei um mit der in Frage kommenden Arbeitsleistung spezifisch verbundene Qualitäten handelt, wird dem Personalchef eine entsprechende Sachkenntnis kaum zugemutet werden können und er wird sich dabei auf das Urteil der Abteilungsvorsteher verlassen müssen, die sich entweder auf bereits vorhandene Fähigkeitsausweise oder, was wahrscheinlicher ist, auf ihr persönliches Urteil stützen werden, welches sich aus den Erfahrungen ergeben wird, die sich in einer Probezeit, wie sie in den Anstellungsverträgen für wesentliche Posten im Betriebe vorgesehen sein sollen, herausstellen werden.

1. Die Auslesemethoden des Personalchefs

Ehe jedoch die probeweise Einstellung der Stellenbewerber erfolgen sollte, erscheint es zweckmäßig, daß der Personalchef eine Auslese unter dem Gesichtspunkte der allgemeinen Betriebsnützlichkeit vornimmt. Hierbei ergibt sich für den Personalchef eine Schwierigkeit, weil er eine Mittelstellung zwischen dem allgemeinen Berufsberater und Fachpsychologen, der die latenten Charaktereigenschaften ganz allgemein prüft, und dem Vorsteher der Fachabteilung einnimmt, der nur für die speziellen in der betreffenden Abteilung erforderlichen Leistungen zuständig sein sollte. Die Stärke des Personalchefs besteht darin, daß er die Organisation seines Betriebes besser kennt, als es ein psychotechnisches Institut im Stande ist, und daher wissen sollte, welche Eigenschaften gerade für seinen Betrieb wesentlich sind. Dies entbindet ihn natürlich nicht der Notwendigkeit, allgemeine Tests anzuwenden. Diese können entweder von dazu beauftragten Instituten vorgenommen werden, oder, im Falle von Großunternehmen, bei denen sich ein eigenes psychotechnisches Laboratorium lohnt, im Betriebe selbst durchgeführt werden.

Die besondere Fähigkeit des Personalchefs besteht dabei darin, daß er zwar in der Lage sein muß, die Prüfungsergebnisse der allgemeinen Psychologie zu verstehen, andererseits aber nie vergessen darf, daß diese allgemeinen Resultate hinter den speziellen Erfordernissen des eigenen Betriebes zurückzutreten haben, wobei stillschweigend vorausgesetzt ist, daß die Vorteile und Nachteile der eigenen Betriebsorganisation dem Personalchef ständig gegenwärtig zu sein haben.

2. Das Anstellungsinterview

Im Anstellungsinterview, das der Personalchef grundsätzlich persönlich vornehmen wird, wird er sich gegenwärtig halten müssen, aus welchen Kreisen der Bewerber stammt. Für ungelernete Arbeiter können Arbeitslose in Frage kommen, die sich direkt melden, es können aber auch Personen von Vermittlungsbüros, Spitälern oder Strafanstalten überwiesen worden sein, und auch manche philanthropische Anstalten überweisen ihre Schützlinge an Betriebe.

Die qualifizierten Arbeiter werden hingegen eher auf Grund von Offertbriefen angestellt, wobei besonders ehemalige Angestellte Personen empfehlen können, oder ein gewisser Teil des Nachwuchses der Mittelschule oder auch der Universitäten alljährlich ins Erwerbsleben übertreten.

Die Initiative kann auch, besonders in Zeiten des Arbeitermangels, vom Unternehmen ausgegangen sein, welches Anzeigen in den Zeitungen hat erscheinen lassen.

Damit der Personalchef seine Aufgaben erfüllen kann, wird er den Arbeitsmarkt und die Speisung seiner Quellen kennen müssen. Demgegenüber zu stellen ist die Kenntnis der Bedürfnisse des Betriebes, die nur erworben werden kann durch eine Analyse der Verrichtungen, die die einzelnen im Betriebe angestellten Personen vornehmen. Dies führt dann zur Bildung von verschiedenen Gruppen von Beschäftigten, deren Arbeitsstunden, Lohnsätze und sonstige Bedingungen der Beschäftigung dem Personalchef gegenwärtig zu sein haben.

Die Auswahl der einzustellenden Personen erfordert neben dem eigentlichen Anstellungsinterview gelegentlich eine Vorbesprechung, die zu einer ersten Siebung des Materials zu dienen hat und nicht unbedingt vom Personalchef selber vorgenommen werden muß.

a) Als erstes wird der Personalchef sich für die persönliche Geschichte des Bewerbers interessieren, die tunlichst seine Entwicklung umfassen sollte. Krankheiten, auch solche des Kinderalters können wichtig werden und offensichtlich ist, daß der Grad der Ausbildung von Bedeutung ist, so sollte man die Art der besuchten Schulen feststellen, und auch das Alter, in welchem die Schule verlassen wurde. Neben der allgemeinen Bildung kommt die Fachbildung in Frage, wenn beispielsweise die Bewerber Fachkurse besucht haben, oder einem Fachstudium bereits obgelegen sind.

b) Als nächstes wird man versuchen, die Geschichte des bisherigen Verlaufes des Erwerbslebens aufzunehmen, welche Stellen bisher innegehabt worden sind, warum sie verlassen wurden, und ob der Bewerber sich gegenwärtig noch in einer ungekündigten Stelle befindet, wobei von Interesse ist, aus welchen Gründen er seine Stelle wechseln will. Meist wird es sich darum handeln, einen höheren Lohn zu beziehen und auch andere Gründe z. B. Differenzen mit den bisherigen Vorgesetzten können von Bedeutung sein.

c) Dann wird der Personalchef sich ein Bild des Charakters des Bewerbers machen müssen, das die Art seines Temperamentes umfassen sollte, und seine Fähigkeit, sich auszudrücken und seiner sozialen Veranlagung Aufmerksamkeit schenken. Die Ergebnisse seiner Untersuchung wird der Personalchef auf einem Formular eintragen, das eine Rubrik über die Erziehung enthalten sollte.

d) Eine zweite Rubrik wird sich mit der Aufmerksamkeit des Bewerbers befassen. Man wird dabei, notwendigenfalls unter Zuhilfenahme eines Psychotechnikers, die Schnelligkeit seiner Auffassungsgabe an Hand einer der vielen vorhandenen psychotechnischen Methoden prüfen, und man wird die gestellten Aufgaben nach einigen Minuten wiederholen lassen, um festzustellen, ob der Bewerber aus seinen Fehlern gelernt hat, und sie vermeidet, oder ob dieselben Fehler automatisch wieder begangen werden.

e) Die Konzentrationsfähigkeit des Bewerbers kann man prüfen, indem man ihn längere Zeit dieselbe Art von Versuchen fortsetzen läßt, wobei sich herausstellen wird, ob er eine gewisse Ausdauer besitzt, oder ob er sich von gelegentlichen Störungen, Geräuschen oder Zwischenfragen leicht von seiner Arbeit ablenken läßt.

f) Aus dem Gespräch wird sich ergeben, welche besonderen Interessen der Bewerber hat. Sein Gedächtnis läßt sich an Hand von Fragen, die seine Jugendzeit betreffen, prüfen, sein gesunder Menschenverstand an leichten Problemen, wie sie bei Intelligenzprüfungen verwendet werden. Indem man ihm probeweise eine Arbeit zuweist und ihn von einem Vorarbeiter oder besser von einem Mitglied des Stabes des Personalbureaus beobachten läßt, wird sich herausstellen, ob er bei seiner Arbeit Energie zeigt, oder ob er ruhelos ist, und ob ihm die Arbeit bald verleidet.

g) Aus seiner Lebensgeschichte kann man entnehmen, ob er Ausdauer zeigt und einmal begonnene Pläne durchführt, oder sie aufgibt, wenn er auf Hindernisse stößt.

3. Die Klassenbildung im Betriebe

Der äußere Eindruck, der Gesichtsausdruck, die Art seiner Bewegungen, sein Sprechtempo, die Art, wie er auf seine Arbeit reagiert, werden es dem Personalchef gestatten, sich über die Kategorie der Arbeiter klar zu werden, denen der Bewerber eingeordnet werden soll. Solche Kategorien wird der Personalchef auf Grund einer Arbeitsanalyse bilden müssen, wobei sie der Eigenart des Betriebes angepaßt sein müssen, die man aber grundsätzlich wie folgt gliedern könnte:

a) In die niedrigste Kategorie wird man jene Jugendlichen einreihen, die nur als Ausläufer Verwendung finden können. Falls besondere Kräfte benötigt werden, wird man allerdings auch hier auf Erwachsene zurückgreifen müssen.

b) Eine zweite Kategorie wird im Bureaubetrieb einfache Beschäftigungen, wie Abschreibearbeiten, umfassen. In der Fabrik entspricht dem der ungelernete Arbeiter, dessen Fähigkeiten und dessen Bildungsgrad keine anderweitige Beschäftigung gestatten.

c) Dieser Gruppe nabestehend, aber bereits größere Kenntnisse erfordernd, sind jene Personen, die einfache Schreibarbeiten verrichten, zu denen aber bereits eine gewisse Erfahrung erforderlich ist, wie sie nur im Betriebe erworben werden kann, z. B. das Ausfüllen der Formulare für die verschiedenen im Geschäftsleben vorkommenden Ereignisse. In der Fabrik entspricht dem der angelernte Arbeiter, der nach der Anlehrzeit von einigen Tagen im Stande ist, den ihm zugewiesenen Arbeitsplatz auszufüllen.

d) Eine nächste Gruppe umfaßt Beschäftigungen, für die eine praktische Ausbildung notwendig ist, theoretische Kenntnisse jedoch nicht gebraucht werden. Es gehören hierher beispielsweise die Vorarbeiter in einer Fabrik.

e) Die nächste Gruppe umfaßt im Bureau jene Menschen, die zwar über Bildung verfügen müssen, jedoch keine Verantwortung tragen. Als Beispiel kann man Stenotypistinnen wählen, bei denen die Kenntnisse der wichtigen Orthographie und bei einem gehobenen Niveau Sprachkenntnisse in einer oder mehreren Fremdsprachen von Bedeutung werden. Werden die beiden letzten Gruppen mit einem gewissen Maße von Verantwortung verbunden, so erhalten wir einerseits die Sekretäre und Sekretärinnen, und andererseits die Werkmeister, die bereits über ein gewisses Maß von Autorität verfügen müssen, damit sie in der Lage sind, die Arbeit ihrer Untergebenen zu kontrollieren, und gegebenenfalls für Abhilfe entstehender Fehler zu sorgen.

f) Hatten die bisherigen Gruppen noch nicht die Notwendigkeit gezeigt, die Gesamtheit des Geschäftsablaufes zu kennen, so wird man in einer nächsten Gruppe jene Personen zusammenfassen, die langjährige Erfahrung im Betriebe gemacht haben, und infolgedessen über technische Kenntnisse und über ein Vertrautsein mit den Eigenarten des Betriebes verfügen. Notgedrungen wird man in dieselbe Gruppe auch jene Personen einräumen müssen, die zwar nicht über hervorragende Kenntnisse verfügen, die jedoch infolge ihres langjährigen Verbleibens im Betriebe und ihrer Familienverhältnisse wegen bereits in eine höhere Gehaltsklasse vorgerückt sind.

g) Eine letzte Kategorie wird endlich die eigentliche Geschäftsleitung umfassen, wobei wieder zu gliedern ist zwischen jenen Personen, denen nur Ueberwachung und Kontrolle obliegt und den eigentlich leitenden Persönlichkeiten, die gleichzeitig noch das Recht der Initiative haben.

4. Die Personalkarte des Angestellten

Auf Grund seines Interviews wird der Personalchef eine Karte ausfüllen, wie beispielsweise die nachstehende, die einem amerikanischen Beispiel entnommen ist, und auf Grund dieser Karte die Personalkarte anlegen, falls es zu einer Anstellung kommt. Die Personalkarte, die zum Bestandteil der Personalkartei wird und zweckmäßigerweise mit einer Photographie des Angestellten versehen wird, begleitet dann den Angestellten während seines ganzen Verbleibens im Betriebe, während die

abgelehnten Bewerber in eine Bewerberkartei kommen und eine dritte Kartei Personen umfaßt, die aus irgend einem Grunde aus dem Betriebe ausgeschieden sind.

Der Personalchef kann sich seine Arbeit erleichtern, indem er alle Bewerber einen Fragebogen ausfüllen läßt, ehe das Interview überhaupt beginnt und nur dort noch Fragen stellt, wo die Angaben im Unklaren erscheinen. Allerdings läuft man dabei das Risiko, daß die Bewerber im Bestreben die Stelle zu erhalten unwahre Angaben machen, die bei einer persönlichen Besprechung ans Licht kommen würden, wenn man sich auf ihre Angaben verläßt, aber sehr leicht übergangen werden können.

5. Die Einführung des Angestellten in den Betrieb

Sobald die eigentliche Anstellung provisorisch erfolgt ist, werden die Referenzen geprüft werden müssen und die Angestellten werden den psychologischen Tests und allenfalls in Frage kommenden Spezialtests, die mit ihrer Spezialbeschäftigung in Zusammenhang stehen, unterzogen werden müssen.

Sobald dann die eigentliche Anstellung erfolgt ist, wird die Einführung des Arbeiters in den Betrieb vorgenommen werden müssen, wobei sie über die allgemein geltenden Vorschriften, die Grundlagen und Ziele der Betriebspolitik, soweit man diese bekannt geben will, orientiert werden. Man wird ihnen bei dieser Gelegenheit wahrscheinlich in einem gesonderten Heft die allgemeine Betriebsordnung übergeben, die einen Bestandteil des Anstellungsvertrages darstellt und jene Drucksachen oder Pläne, die sie mit den von ihnen zu erfüllenden Aufgaben und den Maschinen, die sie bedienen müssen, bekannt machen.

Eine persönliche Aufgabe des Personalchefs wird es dann sein, den neu eingestellten Arbeiter an seinen zukünftigen Arbeitsplatz zu führen, ihn dort mit den ihm zunächst stehenden Mitarbeitern bekannt zu machen. Es kann dann im weitern ein Angestellter beauftragt werden, den Neuingetretenen über die verschiedenen Betriebseinrichtungen zu orientieren, womit vermieden werden soll, daß der Neuling wertvolle Zeit mit Suchen verliert und zudem soll er sich an seinem neuen Arbeitsplatz möglichst bald eingelebt haben.

Schema eines Fragebogens

1. Persönliche Auskünfte:

- a) Name, Adresse, Geburtsort, Nationalität;
- b) Familienverhältnisse, Angehörige die im Notfall zu verständigen sind, körperliche Schwächen, wenn solche vorhanden sind;
- c) Wie er zur Firma gekommen ist;
Mitgliedschaft in militärischen, sozialen und ähnlichen Organisationen.

2. Erziehung:

- a) Mittelschule und Fachschulen;

- b) Universität;
- c) Selbständige und wissenschaftliche Arbeiten mit Titeln und wissenschaftlichen Spezialitäten.

3. Geschäftserfahrung:

Ort wo er gegenwärtig angestellt ist, mit dem letzten Ort, wo er vorher war, mit Anstellungsdauer, Position, Gehalt, Gründe des Ausscheidens, Möglichkeit des Wechsels aus der gegenwärtigen Stelle, ob man sich an den gegenwärtigen Geschäftsherrn wenden darf. Referenzen.

4. Allgemeine Bemerkungen.

Personalkarte aus einem amerikanischen Beispiel

Name	Nationality	Date employed	Salary	Photo									
Date of Birth	Height	Education											
Work history			Appearance										
Health problems													
Home and living conditions	Job interest												
			Tests										
			<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="3">Rating</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">G</td> <td style="text-align: center;">F</td> <td style="text-align: center;">P</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> </table>		Rating			G	F	P	0	0	0
Rating													
G	F	P											
0	0	0											
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%; vertical-align: top;"> Personality: Alert Responsive Convincing Aggressive Self-expressive </td> <td style="width: 33%; vertical-align: top;"> Self-confident Self-conscious Nervous Contacts Stability Resily </td> <td style="width: 33%; vertical-align: top;"> Insight Integration Ambition Poise Patience Attitude </td> </tr> </table>					Personality: Alert Responsive Convincing Aggressive Self-expressive	Self-confident Self-conscious Nervous Contacts Stability Resily	Insight Integration Ambition Poise Patience Attitude						
Personality: Alert Responsive Convincing Aggressive Self-expressive	Self-confident Self-conscious Nervous Contacts Stability Resily	Insight Integration Ambition Poise Patience Attitude											

Die Wohlfahrtsorganisation der Unternehmung

I. Arbeits- und Freizeitgestaltung

1. Bedeutung und Kosten der Wohlfahrtseinrichtungen

Im Rahmen der Aufgaben des Personalchefs, Maßnahmen zur Erhaltung der Arbeitskraft der Betriebsangehörigen zu treffen, liegt es dem Personalchef auch ob, Einfluß zu nehmen auf den Ablauf des Lebens der Betriebsangehörigen außerhalb der Arbeitszeit innerhalb des Betriebes. Die Wichtigkeit dieser Aufgabe ergibt sich bereits daraus, daß unter modernen Verhältnissen der Arbeiter nur ungefähr $\frac{1}{3}$ des Tages an seiner Arbeitsstätte verbringt, während die übrigen $\frac{2}{3}$ außerhalb der eigentlichen Betriebsorganisation verlebt werden.

Wir können seine Freizeit dabei in zwei Teile teilen, wobei wir von der einen Hälfte annehmen können, daß sie im Wachzustande durchlebt wird, während die andere Hälfte der Befriedigung des Schlafbedürfnisses dient. Demzufolge verfallen auch die Maßnahmen, die der Personalchef treffen kann, einerseits in diejenigen, welche eine möglichst zweckmäßige Verwendung der eigentlichen Freizeit zum Ziele haben, während die anderen mit der Beschaffung einer zweckmäßigen Wohnung verknüpft sind.

Die Schwierigkeiten, die sich dabei für das Unternehmen im allgemeinen und für den Personalchef im besonderen ergeben, beruhen darauf, daß außerhalb der eigentlichen Arbeitszeit die Betriebsangehörigen der Betriebsordnung nicht mehr unterstehen und daher besondere Anreize notwendig sind, damit sie von den vom Unternehmen zur Verfügung gestellten Möglichkeiten Gebrauch machen.

Rein prinzipiell ergibt sich daraus, daß während für die Organisation der Arbeit im Betriebe das Prinzip des Arbeitsleides obenan steht, das durch die Lohnzahlung kompensiert werden soll, für die Freizeitgestaltung der Genuß, den der Arbeiter von den sozialen Einrichtungen des Betriebes hat, der maßgebende Maßstab ihrer Organisation wird.

Das Unternehmen muß dabei versuchen, die ihm vorschwebenden Ziele zu erreichen, indem sie mit Gegebenheiten verbunden werden, die der Arbeiter auch anderweitig vorfinden würde, die aber für ihn außerhalb der vom Betriebe bereitgestellten Einrichtungen mit größeren Kosten verbunden wären.

Am Beispiel der Einrichtung einer Fabrikskantine bedeutet dies, daß die Mahlzeiten billiger abgegeben werden, als dies in einem Restaurant

der Fall wäre, daß aber andererseits die Unternehmung es in der Hand hat, bei der Zusammenstellung des Menüs für eine zweckmäßige Ernährung der Arbeiter Sorge zu tragen. Auf die Wohnungen angewandt müssen die Mieten, die die Unternehmung von ihren Arbeitern für betriebseigene Wohnungen verlangt, niedriger sein als die Miete in einer gleichwertigen Wohnung außerhalb des Betriebskomplexes. An diesen beiden Beispielen sieht man allerdings sofort auch, welche Grenzen der Beeinflussung durch den Betrieb gesetzt sind.

Jede soziale Maßnahme des Betriebes verursacht Kosten. Im allgemeinen werden die Kosten, die dem Betriebe erwachsen, niedriger sein als diejenigen, die außerhalb des Betriebes für den Arbeiter entstehen würden. Einmal, deshalb, weil die Gewinnspanne der Produzenten der übrigen Leistungen für den Betrieb im allgemeinen dahinfallen würde. Es ist wohl kaum anzunehmen, daß der Betrieb versuchen wird, einen Gewinn an seinen sozialen Einrichtungen zu machen, andererseits aber auch deshalb, weil von einer gewissen Größe der Betriebseinheit ab für den Betrieb das Gesetz der Massenproduktion in Kraft treten wird und sowohl Einheitsmenüs, als auch Einheitsbauten billiger zu stehen kommen werden, als wenn diese Leistungen individuell für den Arbeiter erbracht werden müßten.

Dieser Verzicht auf die Individualität bedeutet aber auch, daß der Arbeiter nicht in der Lage sein wird, Sonderwünsche zu äußern. Die vom Betriebe angebotene Leistung wird ihm daher in vielen Fällen minderwertig vorkommen, und es stellt sich bei jeder einzelnen Betriebsleistung die Frage, ob eine Bewirtschaftung nach dem Selbstkostenprinzip ausreichen wird, um diesen Nachteil in den Augen des Arbeiters auszugleichen.

Wenn auch die Maxime der Selbsterhaltung der einmal eingerichteten Betriebe prinzipiell wünschenswert erscheint, so ist andererseits doch damit zu rechnen, daß für viele der Einrichtungen Zuschüsse von Seiten der Betriebskasse werden geliefert werden müssen. Dies bedeutet aber, daß infolge der sozialen Einrichtungen niedrigere Löhne gezahlt werden können, als in einem Betriebe, der auf die Errichtung von sozialen Einrichtungen verzichtet. Ein gewisser Ausgleich wird höchstens in dem Sinne geschaffen werden können, als allen sozialen Einrichtungen ein gewisser Werbewert innewohnt, der eine Entlastung des Propagandabudgets der Unternehmung bedeuten kann.

Die Sachlage wird dabei noch dadurch kompliziert werden, daß der Staat im allgemeinen versuchen wird, durch steuerliche Vergünstigungen die Errichtung von Wohlfahrtseinrichtungen zu fördern. Dies kann z. B. dadurch geschehen, daß jene Teile des Gewinnes der Unternehmungen, die der Arbeiterwohlfahrt gewidmet werden, steuerlich abzugsfähig sind, und daß auf die Besteuerung der einmal errichteten Objekte, gleichgültig ob diese rechtlich selbstständig worden sind, was in der Form der Stiftung oder Verein erfolgen kann, oder ob sie noch Teile des Betriebsvermögens bilden, verzichtet wird.

2. Die Waschräume

Wenn wir den Arbeiter auf seinem Tageslauf begleiten, so ist die erste Einrichtung, der er bei Eintritt in den Betrieb begegnen wird, möglicherweise die zur Verfügungstellung eines Wasch- oder Duschräume, in dem er sich reinigen kann, ehe er seine Arbeit beginnt. Diese Maßnahme ist vom betrieblichen Standpunkte deshalb wünschenswert, weil er dabei verhindert wird, Krankheiten einzuschleppen und weil eine Verunreinigung der Produkte durch den Arbeiter vermieden wird, oder wenigstens begrenzt werden kann.

3. Die Arbeitskleidung

Bei manchen Verrichtungen wird der Arbeiter eine Spezialbekleidung brauchen, die in diesem Falle sicher von der Unternehmung zur Verfügung gestellt wird, schon um den zweckmäßigen Ablauf des eigentlichen Arbeitsablaufes sicher zu stellen. Auch wo dies nicht der Fall ist, mag es im Interesse der Unternehmung liegen, dem Arbeiter eine Arbeitskleidung anzubieten, die er während der Dauer des Verbleibens im Betriebe tragen kann, um so die von ihm selber erworbenen Kleider zu schonen. Während im ersten der beiden Fälle wohl damit zu rechnen ist, daß das Arbeitskleid vom Unternehmen kostenlos zur Verfügung gestellt wird, wird im zweiten Falle eher eine Ermäßigung des Anschaffungspreises sich empfehlen, schon um Mißbräuche zu verhindern und die Größe der Bezüge in für das Unternehmen erträglichen Grenzen zu halten.

In diesem Zusammenhang muß auch erwähnt werden, daß geeignete Einrichtungen vorhanden sein sollten, um die Arbeitskleider periodisch zu reinigen. Zu diesem Zwecke erscheint es vorteilhaft, dem Betriebe eine eigene Wäscherei anzugliedern, da die Reinigung der Arbeitskleider oft ein Spezialverfahren erfordert.

4. Die Garderoben

Die in jedem Falle auftretende Notwendigkeit des Kleiderwechsels bedingt die Anlage entsprechender Garderoben. Diese werden einmal einen genügenden Platz für das eigentliche Umkleiden bieten müssen, zweckmäßigerweise mit genügender Ventilation, Spiegeln und ähnlichem versehen sein und werden daneben auch Kleiderkästen enthalten müssen, in denen die Arbeiter ihre Effekten unterbringen können.

Eines der Probleme, die sich dabei stellen ist, daß schon um Diebstähle zu verhindern, diese Kästen, die wohl für jeden Arbeiter selbständig angelegt werden, verschließbar sein sollen. Andererseits hat natürlich die Unternehmungsleitung ein Interesse daran, daß nicht auf ihr Gebiet Gegenstände eingeschleppt werden, die die Betriebssicherheit gefährden könnten.

Die so notwendige Arbeiterkontrolle wird am besten bei Betreten erfolgen, wobei man nicht notwendigerweise an Bomben für Sabotageakte

denken muß, sondern es durchaus genügt, daß die Arbeiter Lebensmittel für ihre Arbeitspausen mitbringen, diese dann zu lange aufbewahren und so die Möglichkeit des Ausbrechens einer Krankheit herbeiführen, gegen die jede Fabrikhygiene machtlos ist.

Ein anderes Problem, das sich stellt, besteht in der Tatsache, daß bei gleichzeitigem Arbeitsbeginn oder bei Beginn der Arbeitsschichten notwendigerweise viele Arbeiter gleichzeitig sich in den Umkleideräumen aufhalten werden, womit die Gefahr entstehen könnte, daß Arbeitszeit verloren geht, weil man sich zu lang in den Umkleideräumen aufhält. Es wird sich daher empfehlen, die Stechuhren, wo solche vorhanden sind, jenseits der Umkleideräume anzubringen, womit eine Messung der effektiven Arbeitszeit möglich erscheint.

5. Die Zwischenverpflegung und die Fabrikkantine

Da es aus den oben erwähnten Gründen nicht wünschenswert erscheint, daß die Arbeiter ihre Verpflegung selber mitbringen, muß von Seiten der Betriebsleitung Vorsorge getroffen werden, daß innerhalb des Betriebes die Möglichkeit einer zweckmäßigen Verpflegung besteht. Eine der Fragen, die sich hierbei stellen, ist die Anordnung der Verpflegungsräume. Diese dürfen nicht zu weit von den Arbeitsplätzen entfernt sein, damit bei ihrer Benützung nicht so viel Zeit verloren geht. Andererseits müssen sie aber so gelagert werden, daß die Einnahmen der Mahlzeiten nicht durch Lärm, Licht oder Gerüche, die vom Arbeitsplatze her einfallen, gestört wird, und daß die Arbeitspause zu einer tatsächlichen Erholungspause wird. Es wird dabei Rücksicht darauf genommen werden müssen, daß verschiedene Arbeiterkategorien hestehen, die verschiedene Anforderungen z. B. hinsichtlich des verwendeten Geschirres, eines gedeckten Tisches und ähnliches stellen werden, sodaß eine Differenzierung der Menus nach Qualität und Preis vorgenommen werden wird. Die Auswahl der verabreichten Speisen wird auf den Geschmack der Konsumenten Rücksicht nehmen müssen, wird aber zweckmäßiger Weise unter der Aufsicht eines Arztes, z. B. des Betriebsarztes, erfolgen. Dieser wird hinsichtlich des Kalorien- und Vitamingehaltes der Speisen und des Nährwertes der Getränke Regeln aufstellen, wird aber berücksichtigen müssen, daß es Grenzen der Bevormundung der Arbeiter gibt, wenn man die tatsächliche Benützung der Kantine sicherstellen will.

So kann ein an sich wünschenswertes Alkoholverbot dazu führen, daß die Kantine boykottiert wird. Zweckmäßiger erscheint es, indem man versucht, dasselbe Ziel zu erreichen, indem man den Alkoholausschank gestattet, andererseits die Preisgestaltung der Getränke, die man für wünschenswert erachtet, z. B. Ovomaltine und ähnliche, so vornimmt, daß sie aus diesem Grunde bevorzugt werden. Jedenfalls sollte es eine Regel sein, daß persönliche Steckenpferde der Betriebsleitung, z. B. hinsichtlich Rohkost oder vegetarischer Ernährung, außer Betracht bleiben.

6. Die Arbeitspausen

In diesem Zusammenhange wird auch ein Kompromiß geschlossen werden müssen zwischen den an sich wünschenswerten längeren und häufigeren Ruhepausen und den Erfordernissen des Betriebes.

In manchen Betrieben wird es der Arbeitsablauf gestatten, häufigere Ruhepausen einzuschalten, während bei Fließbandbetrieb die Pausen notwendigerweise an den Schichtwechsel gebunden werden.

Die Länge der gewährten Arbeitspause wird sich unter anderem darnach zu richten haben, wie weit die Wohnungen der Arbeiter von ihrer Arbeitsstätte entfernt sind. Jedenfalls hat es die Unternehmung in der Hand, durch die Gewährung kürzerer Arbeitspausen ein Druckmittel für die Benützung ihrer Einrichtungen einzusetzen.

7. Erholungsräume

Wünschenswerter als dieses Verfahren erscheint es aber, wenn man versucht, ein Verbleiben innerhalb der Betriebsräume dadurch zu erreichen, daß man den Verpflegungsstätten Erholungsräume angliedert. Diese werden in der heutigen Zeit wahrscheinlich mit Radio ausgestattet sein und daneben wohl auch noch für Fabriksveranstaltungen, die Möglichkeiten für Kinovorführungen und eine Bühne für Theater oder Tanzorchester enthalten. Besondere Wichtigkeit kommt in diesem Zusammenhang dem Lesematerial zu, welches in den Erholungsräumen aufliegt, bzw. ausgeliehen werden kann, soweit es sich um Bücher handelt.

Auch hier wird man einen Kompromiß zwischen dem schließen müssen, was der Unternehmungsleitung an sich wünschenswert erscheint und dem, was geleistet werden muß, um die Betriebsangehörigen zu befriedigen.

8. Die Betriebszeitschrift

Besonders wichtig erscheint dabei die vom Unternehmen herausgegebene Betriebszeitschrift. Diese wird zunächst Nachrichten aus dem Betriebe enthalten, die für die Arbeiter von besonderem Interesse sind, wie Eintritte, Austritte, Beförderungen, Verlobungen, Heiraten etc. Daneben werden sie aber auch Artikel aus dem Arbeitskreis der Arbeiter bringen, wobei als Nebenwirkung erreicht werden kann, daß die Arbeiter nebenher eine Fortbildung in ihrem Berufe, wenn auch unbewußt, erhalten. Politische Tendenzen werden gelegentlich in Betriebszeitungen verfolgt, müssen aber, wenn sie überhaupt Ausdruck finden, sehr vorsichtig vortreten werden.

Empfehlenswerter dürfte es sein, die Zeitung grundsätzlich neutral zu gestalten. Die meisten Betriebszeitschriften bemühen sich, Artikel aus dem Kreise der Belegschaft zu erhalten und veröffentlichen diese, soweit es der Bildungsgrad der Verfasser ermöglicht, oft mit einer mehr oder minder sichtbaren Uebersetzung durch den Herausgeber der Zeitschrift.

9. Die betriebseigene Bibliothek

Die Bibliothek sollte jedenfalls Nachschlagewerke enthalten und Bücher, die sowohl den theoretischen als auch den praktischen Betriebsablauf innerhalb der jeweiligen Branche, der das Unternehmen angehört, schildern. Daneben wird die Unterhaltungsliteratur vertreten sein, wobei es gelegentlich schwer sein mag, den richtigen Mittelweg zwischen schweren Romanen und leichter Unterhaltungslektüre zu finden. Jedenfalls wäre es falsch, den Bildungsdrang der Arbeiter zu unterschätzen.

Die Bibliothek wird jedenfalls Schriften über die Geschichte des Unternehmens und die von ihm hergestellten Produkte und ihrer Verwendung enthalten, wenn man es nicht vorzieht, einen Katalog den Arbeitern zur Verfügung zu stellen, ein Vorgehen, das wegen des hohen Propagandawertes, der ihm innewohnt, wahrscheinlich zu empfehlen ist.

10. Spielräume

Manche Betriebe versuchen betriebseigene Spielräume einzurichten, wobei sie grundsätzlich die Kartenspiele verbieten und sie durch Schach und andere Gesellschaftsspiele ersetzen. Vom rein betrieblichen Standpunkte aus erscheint dieses Vorgehen nicht empfehlenswert, weil dadurch die Arbeiter veranlaßt werden können, an Stelle des Betriebsspielraumes ein Restaurant aufzusuchen.

Besonderes Augenmerk wird auf eine anheimelnde und bequeme Ausstattung gelegt werden müssen. Dazu gehört, daß kleine Tische aufgestellt werden, damit sich Gruppen, die einander zusagen, bilden können, und daß das Mobiliär so ausgewählt wird, daß in den Stühlen ein Ausruhen möglich erscheint.

11. Die Lüftung

Ein besonderes Problem bilden die Rauchwaren, die jedenfalls in der Betriebskantine erhältlich sein müssen und, damit zusammenhängend, die Frage einer ausreichenden Lüftung der Räumlichkeiten. Die Frage der Ventilation ist natürlich nicht nur für die Aufenthaltsräume, sondern daneben auch für die Arbeitsräume von größter Bedeutung. Theoretisch vorzuziehen wäre eine Klimaanlage, die Temperatur und Luftfeuchtigkeit auf dem optimalen Grade hält. Derartige Einrichtungen sind aber sehr teuer und müssen unter Kostengesichtspunkten durch weniger vollkommene Mittel ersetzt werden. Jedenfalls kann die Bedeutung eines gut gewärmten Aufenthaltsraumes im Winter, der dem Arbeiter möglicherweise Heizungskosten erspart, schwerlich überschätzt werden.

12. Die betriebseigenen Sportplätze

Bei der Bedeutung, die der Sport im modernen Leben genießt, ist es selbstverständlich, daß die Unternehmung, wenn irgend möglich, Sportplätze für ihre Belegschaft einrichtet und einen Sportlehrer zur Verfügung stellt.

Die Art des Sportes, die betrieben wird, wird von den Bedürfnissen und der jeweiligen Zusammensetzung der Arbeiterschaft abhängen und nach Gegenden und Branche verschieden sein. Besonders populär ist der Fußball, wobei Siege der Fabrikmannschaft einen außergewöhnlichen Propagandawert haben, doch kommen auch Tennis und Schwimmen, sowie weitere Sportarten in Frage.

Jedenfalls ist es Aufgabe des Personalchefs, entsprechende Vereinigungen ins Leben zu rufen und zu betreuen. Große Bedeutung kommt dabei der Dauer der Arbeitszeit zu, die so geregelt werden sollte, daß den Arbeitern noch die Möglichkeit bleibt, ehe sie nach Hause zurückkehren, diese Anlagen zu benützen.

Frage der räumlichen Lagerung ist es, ob der Sportplatz mit gesonderten Verpflegungs- und Doucheräumen versehen wird, die besonders der Sportgruppe des Betriebes zur Verfügung stehen, oder ob die bereits zur Verfügung stehenden Anlagen des Arbeitsplatzes Verwendung finden können.

Falls zwischen dem Sportplatz und der Arbeitsstätte eine große Entfernung liegt, wie dies in Großstädten vorkommen kann, empfiehlt es sich für den Transport der Arbeiter Autocars zur Verfügung zu stellen, die daneben auch zur Heranziehung und Zurückbringung der Arbeiter nach den Wohnkolonien Verwendung finden können.

13. Unterhaltungsabende

Neben den Aufgaben der täglichen Freizeitgestaltung hat der Personalchef auch die periodisch wiederkehrenden unterhaltenden Anlässe zu organisieren.

Für die Gestaltung des Wochenendes kommen einerseits Tanzveranstaltungen, besonders wenn ein Tanzklub besteht, entweder mit einem Grammophon, oder wo dies möglich ist, mit einem Betriebsorchester in Frage, und für die Sonntage Ausflüge einzelner Abteilungen ein- bis zweimal jährlich oder bei besonderen Anlässen, solche des gesamten Betriebes. Besonders die Verkaufsvertreter schätzen die in periodischen Abständen sich wiederholenden Essen, die die verstreut im Lande lebenden Agenten zu ungezwungenem Zusammensein vereinigt, bei welcher Gelegenheit es ihnen möglich ist, die gemachten Erfahrungen im Umgang mit der Kundschaft auszutauschen.

Es ist auch schon versucht worden, längere Fahrten zu organisieren, doch stellt sich in diesem Falle das Problem der Vergütung der ausgefallenen Arbeitszeit.

Während der Woche kommen Vorträge in Frage, die entweder von Angestellten des Unternehmens selber über Fachgebiete oder von Außenstehenden über allgemein interessierende Probleme gehalten werden können.

Während der Ferien, die wenn möglich über das gesetzlich vorgeschriebene Minimum hinausgehen sollten und nach Alter, Geschlecht und Dauer der Betriebszugehörigkeit abzustufen sind, können betriebseigene

Ferienlager oder Erholungsstätten dem Personal zur Verfügung gestellt werden. In der Regel werden nach einem Jahr Dienstzeit eine Woche, von zwei bis zwanzig Jahren zwei Wochen und über zwanzig Jahren drei Wochen Ferien gewährt.

Während der warmen Jahreszeit können Feste im Freien veranstaltet werden oder diese können mit sportlichen Veranstaltungen oder Besichtigungen verbunden werden, die vom Personalchef organisiert werden.

14. Fortbildungskurse

Eine Mittelstellung zwischen Freizeitbeschäftigung und eigentlicher Arbeitsorganisation stellen die Fortbildungskurse dar, die vom Unternehmen eingerichtet werden. In Frage kommen Kurse für Arbeiter auf ihren Fachgebieten, daneben Sprachkurse und möglicherweise Schreinerkurse oder Drechslerarbeiten, die es dem Arbeiter ermöglichen sollen, die Ausstattung seiner Wohnung durch Heimarbeit zu verbessern. Für die weiblichen Angehörigen des Betriebes oder für die Angehörigen der Arbeiter richtet man Nähkurse ein.

15. Die Lehrlingserziehung

Von besonderer Bedeutung für die Unternehmung sind die Lehrkurse, die den Kindern der Arbeiter zur Verfügung stehen und die den Vorteil haben, daß das Unternehmen bereits beim Eintrittsalter über einen ausgebildeten Nachwuchs verfügt. Derartige Lehrkurse haben zudem den Vorteil, daß wo sie bestehen, das Verbleiben der Eltern, oder auch nur des Vaters im Betriebe praktisch sichergestellt ist.

In diesem Zusammenhang ist der Stipendien zu gedenken, die das Unternehmen begabten Arbeitern oder ihren Kindern gewährt, um ihnen eine Gymnasial- und eventuell eine Hochschulbildung zu ermöglichen. Soweit es sich um die Volksschulbildung handelt, besteht die Möglichkeit, eine eigene Schule für die Kinder der Arbeiter einzurichten, doch erscheint diese Frage bei der Schulorganisation der Schweiz weniger Bedeutung zu haben.

II. Die betriebseigenen Wohnungen

Bei der herrschenden Wohnungsnot muß der Personalchef der Wohnungsfrage seine besondere Aufmerksamkeit widmen. Viele Unternehmungen sind dazu übergegangen, eigene Wohnkolonien für die Belegschaft einzurichten. Wo dies der Fall ist, sollten die Wohnungen möglichst am Stadtrande liegen und die Quartiere so geplant werden, daß zu jedem Hause ein Garten gehört und dort, wo die Bodenpreise es gestatten, auch ein Pflanzland zur Verfügung steht, wo die Arbeiterfamilien Gemüse züchten können. Die Wohnkolonien können sogar mit eigenen Farmen versehen werden.

Derartige Wohnkolonien werfen zunächst die Frage auf, wie groß die Häuser dimensioniert werden sollen. Als ideale Lösung erscheinen dabei Einfamilienhäuser, die aber den Nachteil haben, äußerst kostspielig zu sein. Man ist daher den Weg gegangen, Zweifamilienhäuser einzurichten, und sollte nur im äußersten Notfalle auf Mietkasernen zurückgreifen.

Nach einem amerikanischen Berichte soll sich die Wohnungsgröße wie folgt verteilen:

20 %	4	Zimmerwohnung
30 %	5	„
30 %	6	„
15 %	7	„
5 %		ein ganzes Haus

Diese amerikanischen Zahlen können nicht ohne weiteres für unsere schweizerischen Verhältnisse Geltung haben, doch kann ihnen der ungefähre Anspruch der Arbeiter- und Angestelltenschaft entnommen werden.

Am zweckmäßigsten erscheint es dann, eines oder mehrere Gemeinschaftshäuser mit gemeinsamer Verpflegung zu errichten, in denen Zimmer an die ledigen Arbeiter abgegeben werden. Allerdings darf man dann nicht versuchen, durch die Hausordnung die Arbeiter so in ihrer Bewegungsfreiheit einzuschränken, daß sie es vorziehen, trotz der niedrigeren Kosten anderweitig zu logieren.

Es ist eine Streitfrage, in welcher Weise die Eigentumsverhältnisse an den Häusern geregelt werden sollen. Die eine Möglichkeit besteht darin, den Mietpreis so einzurichten, daß das Haus nach einer Reihe von Jahren in das Eigentum der Arbeiter übergeht. Dies hat den Vorteil, daß bis zu dem Zeitpunkte, an dem das Haus endgültig erworben worden ist, damit gerechnet werden kann, daß die Arbeiter an ihrem Platze verbleiben. Andererseits müssen aber die Mieten so hoch bemessen werden, daß eine derartige Einrichtung leicht in ein Zwangssparen zugunsten des Betriebes ausarten kann.

Eine andere Lösung besteht darin, daß das Unternehmen z. B. mit Zuschüssen aus einem Wohlfahrtsfonds, wo ein solcher besteht, die Häuser errichtet und die Häuser den Betriebsangehörigen zu billigen Preisen vermietet. Erreicht ein Arbeiter dann das Alter, bei welchem sein Anspruch an die Pensionskasse fällig wird, so kann man ihn vor die Wahl stellen, ob er es vorziehen will, eine Rente zu beziehen oder ob ein Teil seines Anspruches zum Erwerb des Hauses verwendet werden soll.

Eine andere Frage, die gleichfalls Beachtung erfordert ist, in wie weit die Innenausstattung der Räume vom Unternehmen übernommen werden soll. In mehr städtischen Verhältnissen kann dies wünschenswert sein, während bei einer vom Lande stammenden Arbeiterbevölkerung damit gerechnet werden muß, daß die Arbeiter über eigene Möbelstücke verfügen, die sie verwenden können, und von denen sie sich nur ungern trennen werden. Eine geeignete Lösung scheint zu sein, daß die Unter-

nehmung den Arbeitern den Erwerb von Möbeln und anderen Einrichtungsgegenständen zu verbilligten Preisen ermöglicht, und es den Arbeitern überläßt, wie weit sie von diesen Vergünstigungen Gebrauch machen wollen. Die Preisgestaltung der verschiedenen Artikel kann dabei so eingerichtet werden, daß diejenigen Gegenstände, die vom Personalchef als zweckmäßig empfunden werden, besonders günstig im Preis gestellt werden. Dies kann z. B. für Nähmaschinen, Gartengeräte, Radio und ähnliches in Frage kommen.

III. Die Finanzhilfe

Die Wohnungsfrage kann nur im Zusammenhang mit der Kreditfrage gelöst werden, da die einzelnen Arbeiter wohl kaum in der Lage sein werden, derartige einmalige Anschaffungen sogleich aus ihren eigenen Mitteln zu bestreiten. Die Werkleitung kann ihnen an die Hand gehen, indem sie Sparkassen einrichtet, bei denen Beträge bis zu einer bestimmten Höhe zu einem günstigeren als dem landesüblichen Zinsfuß entgegengenommen werden.

Soweit Vorschüsse notwendig werden, müssen diese in einem vernünftigen Verhältnis zu den Einnahmen des Arbeiters stehen, schon damit die Unternehmung nicht zu Schaden kommt, wenn plötzlich Arbeitsunfähigkeit eintreten sollte. Jedenfalls ist eine Schuldenknechtschaft, wie sie gelegentlich geübt worden sein soll, indem durch übermäßig hohe Vorschüsse die Arbeiter an einem Wechsel ihres Arbeitsplatzes verhindert werden sollten, weder moralisch hochstehend noch empfehlenswert, da die anständigen Arbeiter auch ohne Vorschußgewährung auf dem Ersparniswege zu den gewünschten Verbesserungen ihrer Lage kommen, während minderwertige Elemente sich nicht werden abhalten lassen, unter Hinterlassung von Schulden zu verschwinden.

Aufgabe des Unternehmens wird es auch sein, in seinen Wohnkolonien für Bequemlichkeiten der Arbeiter zu sorgen. In dieses Gebiet gehört zunächst das Besorgtsein um die Anlage von Elektrizität-, Gas- und Wasserzuführung seitens der Gemeinde, daneben aber auch die Bereitstellung von Lokalitäten für die Anschaffungen des täglichen Bedarfs, beginnend bei der Gemischtwarenhandlung, dem Metzger und Bäcker und möglicherweise aufsteigend bis zum Kleidergeschäft. Sofern die Unternehmung sich dabei nicht darauf beschränkt, nur entsprechende Lokalitäten zu bauen, sondern die Größe des Betriebes es erlaubt, die Beschaffung selber in die Hand zu nehmen, empfiehlt sich eine Organisation auf genossenschaftlicher Basis, möglicherweise unter Zuschüssen des Unternehmens. Die Transportverbindungen mit der Arbeitsstätte wurden bereits erwähnt.

In Amerika soll man sogar schon soweit gegangen sein, um die geistigen Bedürfnisse der Arbeiter zu befriedigen, betriebseigene Kirchen zu er-

richten und zwar je nach Größe des Betriebes entweder als Simultangotteshäuser oder mit gesonderten Räumlichkeiten für jede Konfession. Auch für Bestattungsplätze soll in Amerika vorgesorgt werden.

Ganz abgesehen davon, daß derartige Einrichtungen für unsere schweizerischen Verhältnisse nicht in Frage kommen, kann man sich die Ueberlegung machen, ob ein Arbeiter sich in einem dermaßen durchorganisierten und mit allem Möglichen versehenen Betriebe wohlfühlen wird.

VIII. Kapitel

Die Maßnahmen zur Fabriksicherheit

I. Allgemeines

Es liegt im Interesse des Unternehmens selber, über die minimalen Vorschriften hinsichtlich der Sicherheit und Hygiene der Arbeitsstätten, wie sie im Fabrikgesetz verankert sind, hinauszugehen.

Die Fragen der eigentlichen Arbeitsorganisation können dabei für uns außer Betracht bleiben, da diese wahrscheinlich nicht in den Kompetenzbereich des Personalchefs fallen wird. Sie werden vielmehr hauptsächlich die Werkmeister betreffen. Anzumerken ist allenfalls, daß er daran erinnern wird, daß die Einnahme von Zwischenverpflegungen, wo solche bei der Art des Arbeitsganges möglich sind, so zu erfolgen hat, daß der tatsächliche Arbeitsprozeß möglichst wenig Unterbrechungen erleidet.

Dies kann beispielsweise so geschehen, daß aus der Fabrikantenne bei kurzen Arbeitspausen und nur dann Zwischenverpflegungen an den Arbeitsplatz gebracht werden. Diese müssen dann so eingenommen werden können, daß entweder ein Niedersetzen möglich ist, oder ohne daß der Arbeiter deshalb seinen Platz verlassen müßte.

Eine bekannte Tatsache ist es, daß starke Raucher unter den Arbeitern das Bedürfnis nach einer Zigarette zu verspüren pflegen und natürlich begründete Arbeitsunterbrechungen dazu benützen, um den Aufenthalt auf den Toiletten länger als notwendig auszudehnen.

Derartige Erscheinungen werden kaum ganz zum Verschwinden gebracht werden können. Jedenfalls kann man aber durch entsprechende Gruppierung der Toiletten die zurücklegenden Wege abkürzen und es erscheint immer noch besser, aus der Not eine Tugend zu machen, indem man einen Ort zum Rauchen zur Verfügung stellt und so wenigstens die Sicherheit hat, daß nicht aus einem zu häufig weggeworfenen Zündholz oder aus einer schlecht ausgetretenen Zigarette ein Feuer entsteht.

II. Die Unfallverhütung

Monotone Arbeitsverrichtungen, die früher oder später automatisch erfolgen, haben zwar den Vorteil, daß der Arbeiter sie entsprechend schneller verrichtet und daß infolgedessen seine Produktivität steigt, bringen aber in sich die Gefahr, daß der Arbeiter sich der Unfallmöglichkeit bei sich ständig wiederholenden Handgriffen nicht mehr bewußt ist. Die Schulung des Personals wird sich also nicht nur darauf beschränken können, eine möglichst automatische Erlernung der Handgriffe anzustreben, sondern sie wird versuchen müssen, daß gleichzeitig mit der Automatisierung der eigentlichen Arbeitshandgriffe auch die notwendigen Schutzmaßnahmen automatisch erfolgen.

Die Einrichtung moderner Betriebe erfolgt zwar so, daß die Unfallgefahr auf ein Minimum reduziert wird. Es sind jedoch in jedem Betriebe Einrichtungen vorhanden, die mit einer besonders großen Unfallgefahr verbunden sind, z. B. Fahrstühle, Transmissionen, Förderapparate, Maschinen mit Rädern, die sich in großer Schnelligkeit drehen. Bei hydraulischen Schneidmaschinen muß dafür gesorgt werden, daß der Arbeiter die Maschine erst bedienen kann, wenn er beide Hände aus der Gefahrenzone gebracht hat. Bei besonders gefährlichen Maschinen müssen spezielle Unfallverhütungseinrichtungen angebracht werden, welche von einer Spezialabteilung der Schweizerischen Unfallversicherungsanstalt in Luzern periodisch überprüft werden und die ihrerseits ein Speziallaboratorium unterhält, wo an einem großen Maschinenpark neue Unfallverhütungseinrichtungen erforscht und ausprobiert werden.

Ganz spezielles Augenmerk muß darauf gerichtet werden, daß die Fabrikböden nicht uneben, schlüpfrig oder splittend sind. Der Gefahr der Explosion durch zerstäubtes Öl kann dadurch begegnet werden, daß regelmäßig gelüftet wird, oder spezielle Absaugvorrichtungen gebaut werden.

Trotzdem ereignen sich immer wieder Betriebsunfälle, und Aufgabe des Personallehfs ist es, dafür zu sorgen, daß Apotheken, Aerzte und Krankenschwestern zur Verfügung stehen.

Dabei empfiehlt sich ein gewisses Maß der Dezentralisation, damit sobald ein Unfall erfolgt, nicht erst ein Transport durch den ganzen Betrieb notwendig ist, sondern erste Hilfe möglichst an Ort und Stelle geleistet werden kann. Zu diesem Zwecke sollte wo möglich in jedem Saal, jedenfalls in jedem Stockwerk eine Apotheke vorhanden sein, die von einer Krankenschwester betreut wird.

Es empfiehlt sich auch die Abhaltung von Samariterkursen für die Belegschaft, damit wenigstens die einfachsten Grundbegriffe der Hilfeleistung an Verunfallten jedem Betriebsangehörigen bekannt werden.

Die endgültige Behandlung erfolgt dann im Betriebskranken- oder wo die Größe der Unternehmung es zuläßt, in einem Betriebslazarett, womit der Transport in ein öffentliches Krankenhaus auf jene Fälle beschränkt bleibt, die so kompliziert sind, daß sie von dem oder den Betriebsärzten nicht mehr behandelt werden können.

III. Die Krankenfürsorge

Betriebsarzt und Krankenschwestern sollten natürlich nicht nur für Unfälle zur Verfügung stehen, sondern auch für sonstige Krankheiten der Arbeiter verfügbar sein.

Wichtiger als Heilen erscheint aber auch hier Vorheugen, wie dies durch periodische Untersuchungen des Personals erfolgen kann.

Ist die Krankheit einmal ausgebrochen, so tritt die Betriebskrankenkasse in Funktion, die den Arbeitern ein Taggeld auszahlt, ihm ermäßigte zahnärztliche und augenärztliche Behandlung ermöglicht und die im Todesfalle ein Sterbegeld auszahlt. Die Beiträge an die Krankenkasse werden zweckmäßigerweise zur Hälfte von der Unternehmung und zur Hälfte vom Arbeiter selbst getragen. Vollkommene Uebernahme durch den Betrieb ist nicht empfehlenswert, weil sonst auch ohne offenkundige Simulation, der Krankheitsprozentsatz zu sehr steigt, nur weil kostenlose Behandlung vorgesehen ist und deshalb kleinere Uebel, die sonst ohne Arbeitsausfall geheilt werden könnten, als Krankheiten empfunden werden.

Die Beiträge müssen nach Einkommensklassen gestaffelt sein, wobei umgekehrt auch die Arbeitsausfallentschädigung mit erhöhten Beiträgen wächst. Ein Beispiel einer solchen Staffellung wurde einem amerikanischen Beispiele entnommen:

K l a s s e 1 :

bis 35 \$ Gehalt = 5 \$ Krankengeld, 150 \$ Todesfall, Beitrag —.50

K l a s s e 2 :

35—55 \$ Gehalt = 7½ \$ Krankengeld, 150 \$ Todesfall, Beitrag —.75

K l a s s e 3 :

55—75 \$ Gehalt = 10 \$ Krankengeld, 150 \$ Todesfall, Beitrag 1.—

K l a s s e 4 :

75—95 \$ Gehalt = 12½ \$ Krankengeld, 150 \$ Todesfall, Beitrag 1.15

Neben der Betreuung der kranken Betriebsangehörigen wird es auch Aufgabe der Krankenschwester sein, die Angehörigen des Arbeiters zu besuchen. In diese Aufgabe wird sie sich mit der Betriebsfürsorgerin zu teilen haben, da gerade in kinderreichen Familien und beim Vorhandensein schlechter Familienverhältnisse die Grenze zwischen Krankheit und Fürsorgebedürftigkeit manchmal nur schwer zu ziehen sein wird. In kleineren Betrieben wird der Personalchef die Möglichkeit haben, die Sorgen der einzelnen Familien anzuhören und wo wünschenswert durch die Gewährung von Beihilfen die Notlage zu lindern.

In größeren Unternehmungen wird er dies einer gesonderten Fürsorgeabteilung zu überlassen haben. Grundsätzlich sollte er sich aber vorbehalten, Kreditgesuche in Notfällen selber zu prüfen, schon um zu verhindern, daß das ihm zur Verfügung stehende Budget überschritten oder

daß Geld unzweckmäßig verwendet wird und andererseits müssen die Sprechstunden des Personalchefs ein- bis zweimal wöchentlich und zu Zeiten, in denen die Arbeiter tatsächlich die Möglichkeit haben, von ihnen Gebrauch zu machen, ohne einen Arbeits- und damit Lohnausfall zu erleiden, jedem Arbeiter offen stehen.

IV. Die Gesundheitspflege

1. Die Krankheitsverhütung

Einen wichtigen Teil des Aufgabenkreises des Personalchefs stellt die Ueberwachung der Maßnahmen zum Schutze der Gesundheit der Arbeiter und Angestellten dar.

Eine der besonderen Schwierigkeiten dieses Teiles der Aufgaben des Personalbureaus liegt in der Tatsache begründet, daß der Personalchef, der wahrscheinlich Wirtschaftspraktiker und nur in nicht unbedingt zu empfehlenden Ausnahmefällen theoretisch gebildeter Betriebswirtschaftler sein wird, hinsichtlich der Grundlagen des ärztlichen Dienstes auf die fachlich fundierten Grundlagen von Medizinern angewiesen ist.

Dabei ist es eine allgemein bekannte Tatsache, die sich z. B. auch bei den Technikern zeigt, daß die Fachbildung leicht dazu führen kann, die Anforderungen aus dem eigenen Fachgebiet besonders hoch zu schrauben.

Wenn wir als die Aufgabe des ärztlichen Dienstes betrachten, den notwendigen Gesundheitsstandard innerhalb der Unternehmung zu schaffen, seinen Verschlechterungen vorzubeugen und Krankheiten, wo sie auftreten, zu bekämpfen, so stellt sich als erstes die Frage, welcher Standard für die Betriebsangehörigen als notwendig erachtet wird. Aufgabe des Personalchefs wird es dabei sein, gegenüber den vom Arzte erhobenen Forderungen auf die Durchsetzung eines vernünftigen Minimums zu dringen. Gewiß kann es jedem Betriebe nur angenehm sein, körperlich und geistig vollkommen gesunde Betriebsangehörige zu erhalten. Solange aber das Arbeiterangebot begrenzt ist, wird man auch Personen einstellen müssen, deren Gesundheit nicht über alle Zweifel erhaben ist. Selbst für den Fall, daß es sich um Personen handelt, die über augenfällige körperliche Gebrechen verfügen, besteht immer noch die Möglichkeit, durch entsprechende ärztliche Maßnahmen den Zustand zu bessern oder Beschäftigungen ausfindig zu machen, wie dies z. B. systematisch bei Ford geschehen ist, indem vorhandene körperliche Fehler die Arbeitsleistung nicht beeinträchtigen. In den Instruktionen für den Betriebsarzt, oder wo ein solcher nicht vorhanden ist, für den Vertrauensarzt des Betriebes, sollten wenigstens enthalten sein, daß eine Rückweisung der Bewerber nur im äußersten Notfall erfolgen sollte.

Hingegen ist umso größerer Nachdruck auf die Erteilung von Ratschlägen zu richten, deren Befolgung eine Verbesserung des körperlichen Zustandes verspricht. Da Ratschläge allein nichts nützen, wird der Per-

sonalchef sein Augenmerk darauf zu richten haben, die bei den Arbeitern bestehenden Widerstände gegen medizinische Maßnahmen durch eine Aufklärung zu bekämpfen, die dem Arbeiter zum Bewußtsein bringt, daß jedenfalls auf diesem Gebiete der Vorteil des Unternehmens an der besseren Gesundheit des Arbeiters mit dem Vorteil des Arbeiters selber sich deckt.

Um die Befolgung der Ratschläge sicher zu stellen, genügt es nicht, eine einmalige Untersuchung vorzunehmen. Diese wird vielmehr periodisch wiederholt werden müssen und kann dann allerdings mit entsprechendem Druck begleitet werden, wenn sich herausstellen sollte, daß die Arbeiter die ihnen erteilten Ratschläge nicht befolgt haben.

Während die erstmalige Untersuchung neben dem soeben geschilderten Zwecke außerdem noch das Ziel verfolgt, die bereits schon im Betriebe arbeitenden Betriebsangehörigen vor der Gefahr der Ansteckung mit übertragbaren Krankheiten zu schützen, liegt der Hauptzweck der periodisch, am besten jährlich vorzunehmenden Untersuchungen, in der rechtzeitigen Entdeckung neuer auftauchender Krankheiten. Diese sind meistens im Anfangsstadium, in dem sie noch keine Schmerzen verursachen und daher vom Arbeiter, ohne fachmännische Untersuchung kaum bemerkt worden wären, viel leichter und billiger zu bekämpfen, als in einem Momente, wo sie entweder bereits Schmerzen oder Ermüdungserscheinungen verursachen und den Befallenen von sich aus zum Arzte treiben.

Ein guter medizinischer Dienst sollte sich bezahlt machen durch einen Rückgang der durch Krankheit verursachten Absenzen und vor allem durch eine Ersparnis an Kranken- und Invalidengeldern und an Pensionskassenbeiträgen, die infolge vorzeitig notwendig werdender Pensionierung aus Gesundheitsrücksichten gezahlt werden müssen.

Indirekt wird sich der Einfluß aber auch in einem Rückgang jener Absenzen äußern, die nicht mit Krankheit motiviert werden und denen nur eine allgemeine Arbeitsunlust zu Grunde liegt, die häufig ein Symptom für eine ausbrechende Krankheit ist.

Das für Absenzen Gesagte gilt sinngemäß angewendet auch für das gewohnheitsmäßige Zuspätkommen der Arbeiter, das nicht immer auf schlechtem Willen beruhen muß, sondern häufig körperlich bedingt ist.

Um einen Anhaltspunkt zu geben, kann angenommen werden, daß der Durchschnittsprozentsatz bei Absenzen bei gutem medizinischem Dienst nicht mehr als 4 % betragen sollte, von denen nicht mehr als 2 % auf eigentliche Krankheiten zurückzuführen wären.

Innerhalb des Betriebes nehmen jene Arbeiter eine Sonderstellung ein, die besonders gefährliche oder ermüdende Berufe ausüben. Zunächst handelt es sich dabei um die Feststellung beginnender Berufskrankheiten. Arbeiter, die besonders staubige Berufe ausüben, sind in erhöhtem Maße Erkrankungen der Atmungswege ausgesetzt, ohne daß man dabei gleich an die Glasbläsertuberkulose denken müßte. Entsprechendes gilt für jene Arbeiter, deren Beruf sie zwingt, mit giftigen Stoffen umzugehen und die fast sicher an Phosphorvergiftung erkranken würden, wenn nicht ein

entsprechend eingerichteter ärztlicher Dienst beim schleichenden Verlauf dieser Krankheiten sein besonderes Augenmerk darauf richten würde, die Symptome zu entdecken, ehe die tatsächliche Arbeitsunfähigkeit eintritt.

Ein besonderes Kapitel stellen dabei die Ermüdungserscheinungen dar, mit denen zwar jede Arbeit von einem gewissen Punkte ab notwendig verbunden ist, die aber bei besonders anstrengender geistiger oder körperlicher Betätigung erhöhte Wichtigkeit gewinnt. Sehr viele Unfälle verdanken ihr Entstehen, selbst bei entsprechend gesicherten Apparaten, rein körperlicher oder geistiger Ermüdung, die zu Unachtsamkeit mit möglicherweise sehr schwerwiegenden Folgen führen kann.

Der Betriebsarzt wird sein Augenmerk aber auch auf das Gegenstück der Ermüdungserscheinungen richten müssen, wie es besonders bei monotonen sich automatisch wiederholenden Arbeiten auftreten kann. Diese bringen einmal die Gefahr einer geistigen Abstumpfung, um nicht zu sagen Verblödung mit sich, die zwar durch Einführung entsprechender Maßnahmen zur Ablenkung bekämpft werden kann, indem beispielsweise, wie es bereits in verschiedenen Betrieben geschieht, zur Erhöhung der Arbeitsfreude Musikkapellen spielen. Daneben soll bei solchen Arbeiten ein regelmäßiger Wechsel des Arbeitsplatzes vorgenommen werden.

2. Die Finanzorganisation der Krankenpflege

Jedenfalls ist es Aufgabe des Personalchefs, die finanzielle Seite des ärztlichen Dienstes zu betreuen. Dabei wird er sowohl ein Zuviel als auch ein Zuwenig zu vermeiden haben. Es ist eine allgemein bekannte Tatsache, die sich gerade gegenwärtig in England wieder zeigt, daß mit der Zunahme der Möglichkeit der unentgeltlichen Behandlung, die Krankheiten lawinenartig zunehmen.

Soweit es sich also nicht um Krankheiten handelt, die ihren Entstehungsgrund eindeutig im Betriebe haben, sollte es Prinzip sein, daß im Falle der Krankheit der Arbeiter einen, wenn auch nur klein bemessenen Beitrag an seine Kosten zu leisten hat. Theoretisch ist das Problem leicht zu formulieren. Der Arbeiter darf an Krankengeld nicht soviel erhalten, daß er es vorzieht, krank zu sein und nicht zu arbeiten. Die Spanne zwischen vollem Lohn und Krankengeld muß also mindestens so groß sein, daß sie für den Arbeiter mindestens einen Anreiz zu arbeiten darstellt. Eine praktische Verwertung dieses Grundsatzes stößt jedoch insofern auf Schwierigkeiten, als Arbeitsfeld und Wertschätzung des Geldes für jeden einzelnen Arbeiter verschieden sind, man notwendig mit Durchschnittsniveaus arbeiten muß und es daher immer Personen geben wird, die es vorziehen werden, wenn immer möglich sich krank zu melden.

Der Personalchef wird sein Augenmerk also darauf zu richten haben, daß zwar einerseits tatsächlich auftretende Arbeitsbehinderungen, so z. B. Betriebsunfälle oder chirurgische Eingriffe infolge von Krankheiten, die nicht mit dem Betriebe in direktem Zusammenhang stehen, sach-

gemäß und rechtzeitig erfolgen, daß die Möglichkeit vorhanden ist, einen Augenarzt und einen Zahnarzt zu besuchen, und daß das viel schwierigere Gebiet der internen Erkrankungen sachgemäß betreut wird.

Da innerhalb der Aerzte gleichfalls eine Arbeitsteilung stattfindet, ist es Frage der konkreten Verhältnisse des einzelnen Betriebes, ob es sich empfiehlt neben dem Chirurgen, der für den Betrieb eine Notwendigkeit darstellt und dem Hygieniker, dessen Aufgabe mehr profilaktisch ist, auch einen Internisten zu beschäftigen, oder ob es zweckmäßiger ist, die inneren Erkrankungen an betriebsfremde Aerzte, seien es nun Familienärzte, oder falls solche in ärmeren Bevölkerungskreisen nicht bestehen, an die Aerzte der öffentlichen Fürsorge ahzugehen.

Das Hauptaugenmerk muß dabei aber sein, die Entstehung von Krankheiten, wo immer möglich zu verhindern. Da dem Personalchef wenigstens die finanzielle Betreuung der Betriebskrankenkasse und des Spitals obliegen dürfte, sollte er seinen Einfluß dahin geltend machen, daß die vorbeugenden Maßnahmen einen entsprechend breiten Raum einnehmen; konkret gesprochen z. B. auf die Anschaffung von Röntgenapparaten oder Schirmbildapparaten dringen.

Eine gewisse Ueberschneidung wird bei den Krankenkassenbeiträgen stattfinden, da die Ermittlung der richtigen Höhe, wenigstens teilweise, ein mathematisches Problem darstellt und infolgedessen vom Mathematiker der statistischen Abteilung wird behandelt werden müssen, und während hingegen wiederum der Personalchef die Aufteilung der als notwendig erachteten Prämien zwischen Beitrag des Unternehmens und Beitrag des Arbeiters vorzunehmen haben wird. Eine Frage, die kaum durch einfache Teilung zu erledigen sein dürfte, sondern bei der sich eine Abstufung nach Gehaltsklassen empfiehlt, wobei das Unternehmen bei niedrigen Lohnsummen entsprechend nicht zu übernehmen hätte.

Wenn wir soeben festgestellt haben, daß die vorbeugende Tätigkeit im Aufgabenkreis des Personalchefs einen größeren Raum einzunehmen hat, so ist er zunächst jedenfalls an der Organisation des Betriebes selber interessiert. Eine erschöpfende Systematik der in Frage kommenden Maßnahmen läßt sich natürlich nicht treffen, nur beispielsweise sei aufgezählt, daß er für entsprechende Lüftung wird sorgen müssen, wobei z. B. angenommen werden kann, daß ein Arbeiter ca. 13 m³ Luftraum braucht. Es darf aber auch nicht vergessen werden, daß die Maschinen, besonders Gas- oder Petrolmaschinen, erhebliche Anforderungen an den Luftverbrauch stellen. Dabei genügt es nicht, daß die notwendige Atmungsluft vorhanden ist, diese wird außerdem periodisch erneuert werden müssen. Man wird besonders in staubigen Berufen, z. B. Marmorverarbeitung für die Entstaubung sorgen müssen und endlich muß für die richtige Temperatur und der ihr entsprechende Feuchtigkeitsgehalt gesorgt werden müssen.

Einen weiteren wichtigen Punkt stellt die Beleuchtung dar, die sowohl nach den verschiedenen Verrichtungen abgestuft sein muß, wie sich aus der nachstehenden Tabelle ergibt.

Lichtbedarf für Straßen 0,02, für Lager 0,25, wenn man keine Détails erkennen muß, wie in Hallen, Stiegen, Ausgängen, Toiletten, Fahrstühlen; bei großen Werkstücken, Rohsortieren, Kohle, Asche 2—5, bei wenig Détails, wie bei Wegen die an beweglichen Maschinen vorbeiführen, heißen Röhren, Stromkabeln, bei Zusammenstellung von Teilen, Fließbändern, Stanzarbeiten, Rollen 5—10; Werkzeugmaschinen, Entwurfzeichnen, Schreibarbeiten, Schreibmaschinenarbeit, Buchhaltung 5—10, Uhrmachen, Gravieren, Nähen 10—20 Lumen.

3. Die Krankheitsstatistik

Das Personalbureau wird Statistiken über die Anzahl der erfolgten Behandlungen und Untersuchungen, ebenso wie über die vorgekommenen Krankheitsfälle zu führen haben.

Besondere Aufmerksamkeit ist dabei dem Auftreten der Berufskrankheiten zu widmen. Die Anlage von Statistiken allein wird allerdings nicht genügen, falls eine entsprechende Auswertung nicht erfolgt. Der Personalchef, bzw. sein Bureau wird es sich daher angelegen sein lassen, den Ursachen der festgestellten Absenzen nachzugehen, was er allerdings ohne Spitzelsystem nicht wird machen können, falls er es nicht versteht, die Mitarbeit der Arbeiter selber zu sichern. Dies bedingt wiederum, daß diese nicht das Gefühl haben, der Drückebergerei beschuldigt zu werden, sondern einsehen werden, daß die Untersuchung in ihrem eigenen Interesse erfolgt, daß wenn es sich ergibt, daß Krankheiten bestehen oder hygienische Mißstände im Betriebe vorhanden sind, dazu henützt werden, diese abzustellen, und damit den Arbeitern ihre Arbeit zu erleichtern.

4. Die Gestaltung des Arbeitsplatzes

Da auf die günstigste Beleuchtung des Arbeitsplatzes Rücksicht zu nehmen ist, wobei als Regel gelten kann, daß die künstliche Beleuchtung von hinten über die rechte Schulter fallen sollte, sollten die Arbeitstische senkrecht zum Fenster aufgestellt werden. Soweit es sich um künstliches Licht handelt, ist einem diffusen Licht vor scharfem Licht den Vorzug zu geben, welches Schlagschatten erzeugt und die Augen unnötig anstrengt.

In den meisten Fällen wird die Gestaltung des Arbeitsplatzes den technischen Erfordernissen Rechnung tragen müssen. Im übrigen ist es eine Kostenfrage, ob man einem Angestellten ein eigenes Bureau einrichten will, oder ob man seinen Arbeitsplatz mit einem eigenen Telephonanschluß ausstatten will. Es darf jedoch nicht vergessen werden, daß solche, wie Gasser sie nennt, Gradabzeichen auf die Arbeitsfreude und die Leistungswilligkeit einen großen Einfluß haben können.

Nicht nur auf den Arbeitsplatz im engeren Sinne, sondern auch auf die Gestaltung aller Einrichtungen, mit denen die Arbeiter im Zuge des Arbeitsablaufes in Berührung kommen, sollte Gewicht gelegt werden. So

stellen z. B. unsaubere Waschräume und Toiletten einen notorischen Krankheitsherd dar. Hundertprozentig wird man die Reinlichkeit allerdings nie erzwingen können. Durch entsprechende Kachelung und automatische Spülung wird erreicht werden können, daß die unvermeidliche Unsauberkeit sich in engen Grenzen hält.

Ein delikates Problem stellt dabei die Lüftung der Umkleideräume und Kleiderschränke dar. Diese ist natürlich unungänglich notwendig und erfordert selbst dann Luftlöcher und Reserveschlüssel, wenn die Arbeiter dies als krankhafte Neugierde oder Einmischung in ihre Privatangelegenheiten auslegen sollten. Aufgabe des Personalchefs wird es jedenfalls sein, den Arbeitern die Ueberzeugung beizubringen, daß zwar Nachschlüssel bestehen, diese aber nur angewendet werden, falls die Arbeiter die ihnen in der Betriebsordnung auferlegten Pflichten außer Acht lassen.

Zu den Maßnahmen der vorbeugenden Hygiene gehört auch der Schutz gegen die periodisch immer wieder auftretenden Krankheiten. Der Personalchef sollte also dafür Sorge tragen, daß wenigstens das im Betriebe verahfolgte Wasser keimfrei gemacht wird, daß Milch, wo diese von der Betriebskantine verkauft wird, pasteurisiert ist und daß nicht auf dem Umwege über das Essen Krankheiten eingeschleppt werden. Ein heikles Thema stellen, solange es prinzipielle Impfgegner gibt, die Impfungen dar, doch sollte sich bei entsprechender Aufklärung wenigstens die Pockenimpfung durchsetzen lassen.

5. Die Gestaltung der Arbeitszeit

Die gesetzlich verankerten Arbeitszeitbestimmungen sorgen zwar im allgemeinen dafür, daß eine körperliche Uebermüdung nicht mehr eintreten kann, solange wenigstens als nicht für hochbezahlte Ueberstunden der Zweck der Gesetze hinfällig gemacht wird.

Betrachtet man das Problem theoretisch, so erfordert jede Arbeitsleistung eine gewisse Anlaufzeit, während der die Leistung unterdurchschnittlich bleibt, erreicht nach einigen Stunden ihr Maximum, um dann wieder abzunehmen. Dort, wo die mechanischen Einrichtungen des Betriebes eine ununterbrochene Arbeit erfordert, hilft man sich mit Schichtarbeit, indem man beispielsweise für den Achtstundentag mit drei Schichten arbeitet. Neueste Erfahrungen scheinen zu ergeben, daß der Sechstundentag vom Standpunkte des Betriebes aus sogar noch vorteilhafter ist, jedenfalls haben dabei in Amerika die Krankheiten in den betreffenden Betrieben um 2 % abgenommen.

Damit ist allerdings das Problem der notwendigen Ruhepausen noch nicht gelöst, wie diese bei der Arbeit eingeschaltet werden müssen. Ein gesundes Prinzip scheint es dabei zu sein, daß man auch vor der eigentlichen Mahlzeit kürzere Ruhepausen von etwa einer Viertelstunde im Laufe des Vormittags und Nachmittags einschaltet, die zur Einnahme von Zwischenverpflegungen verwendet werden können. Die eigentliche Mittagspause muß wenigstens Dreiviertelstunden betragen, da die reine

Essenszeit wenigstens eine halbe Stunde beträgt. Dies würde noch nicht gegen die sogenannte englische Arbeitszeit sprechen, da es scheint, daß 1 1/2 Stunden Mittagspause vollauf genügen, sofern wenigstens nicht ein Teil davon für Fahrzeit verloren geht, sondern im Betriebe verbracht werden kann, natürlich vorausgesetzt, daß der Betrieb über entsprechend ausgerüstete Ruheräume verfügt.

IX. Kapitel

Die Beziehungen des Personalchefs zum Produktionsfaktor Kapital

I. Die Wohlfahrtsverwaltung

1. Die Betriebsversicherung

Die Frage der Krankenkasse leitet bereits hinüber auf das Gebiet der Verwaltung der finanziellen Mittel zugunsten der Arbeiter, die gleichfalls in den Aufgabenkreis des Personalchefs fällt.

Es stehen sich dabei theoretisch zwei Prinzipien, dasjenige der Versicherung und dasjenige der Wohlfahrt gegenüber, die streng geschieden werden können, praktisch aber ineinander übergehen. Die Vorsorge für das Alter und für Notfälle kann entweder auf dem Grundsatz der Gleichheit von Leistung und Gegenleistung, welches der Versicherung zu Grunde liegt erfolgen, oder es können die Mittel größtenteils oder ausschließlich aus dem Vermögen der Unternehmung stammen, die zu diesem Zwecke Wohlfahrtsfonds anlegt.

Selbst im Falle einer Versicherung, deren Beiträge ausschließlich von den Versicherten selber aufgebracht werden, wäre die Versicherung für den Versicherungsnehmer vorteilhaft.

Das Gesetz der großen Zahl wird bewirken, daß sich für die Gesamtheit der Versicherungsberechtigten ein Ausgleich ergibt, der es ermöglicht, auf Grund von Absterbeordnung und Sterbetafeln eine Prämie zu berechnen, da das Risiko a posteriori bekannt ist, die vom Versicherten laufend aufgebracht werden kann, ohne daß deshalb seine Bedürfnisbefriedigung empfindlich eingeschränkt werden würde, während der Eintritt des Todesfalles, langdauernder Krankheit oder von Erwerbsunfähigkeit, Krisenzeiten, für die jeweils Betroffenen ein Schlag darstellt, von dem sie sich kaum erholen können.

Wird das Versicherungsprinzip gewählt, so erscheint eine medizinische Untersuchung zur Feststellung des Gesundheitszustandes und damit der Aufnahmefähigkeit angezeigt. Eine Schwierigkeit bilden jene Betriebs-

angehörigen, die in einem Alter eintreten, in dem die Prämien so hoch werden würden, daß entweder ein Zuschuß von Seiten der Unternehmung gewährt werden muß, oder die Betroffenen aus der Kasse ausgeschlossen werden müssen. Es empfiehlt sich ferner eine gewisse Wartezeit vor dem Bezuge von Renten einzuführen, damit wenigstens ein Teil des individuellen Deckungskapitals angesammelt werden kann und den Arbeitern ein Anreiz geboten wird, wenigstens während einer Minimalzeit im Betriebe zu verbleiben.

Der Prämieinzug soll möglichst zweckmäßig erfolgen, ohne daß der Arbeiter belästigt wird und so, daß die Prämien wirklich gezahlt werden. Beide Tatsachen sprechen dafür, den Abzug direkt im Lohnbureau vornehmen zu lassen.

Eine Schwierigkeit ergibt sich für den Fall des vorzeitigen Ausscheidens der Versicherungsnehmer aus dem Betriebe. Diese haben einen gesetzlichen Anspruch auf die Vergütung des Barwertes der von ihnen geleisteten Prämien. Diese Schwierigkeit kann dadurch behoben werden, daß man ihnen beim Verlassen der Unternehmung, soweit dieses durch ihr eigenes Verschulden und nicht durch Eintritt des Versicherungsfalles erfolgt, zwar den Wert ihrer eigenen Leistungen rückvergütet, aber den Teil, der ihnen aus den Leistungen der Unternehmung zukommen würde, vorenthält.

2. Die Pensionskasse

Die Pensionskasse kann entweder Renten ausrichten oder eine einmalige Abfindungssumme ausbezahlen. Am günstigsten erscheint dabei ein Mittelweg, indem beim Eintritt in den Ruhestand oder beim Ableben ein einmaliger Barbetrag ausgezahlt wird, der die Kosten der Umstellung deckt, andererseits aber nicht so hoch bemessen ist, daß dadurch die verbleibende Rente zu klein wird.

Eine gewisse Abhilfe wird in diesem Zusammenhang die Alters- und Hinterbliebenen-Versicherung bilden, die zur Folge haben wird, daß die Renten der betrieblichen Pensionskassen als Zusatzrenten empfunden werden.

Die Renten sollten, wenn immer möglich, auch trotz der erhöhten Kosten auf die Kinder der Betriebsangehörigen ausgedehnt werden. In jedem Falle wird sich der Personalchef das Recht vorbehalten, die Rente in eine einmalige Abfindung umzuwandeln, wo ihm dies nach Prüfung der Verhältnisse als wünschenswert erscheint.

3. Der Wohlfahrtsfond

Wird das Wohlfahrtsprinzip gewählt, wobei wohl angenommen werden kann, daß in den meisten Unternehmungen beide Vorsorgemethoden nebeneinander gestellt werden, so steht von seiten der Unternehmung ein Geldfonds zur Verfügung, dessen Bedeutung seit dem ersten Weltkriege in der Schweiz ständig gewachsen ist und der eine Hochblüte während des zweiten Weltkrieges aus steuerlichen Gründen erlebt hat.

Rechtlich wird es sich sehr häufig um eine Stiftung handeln, wobei der Personalchef zweckmäßigerweise dem Stiftungsrat angehören sollte. Die Statuten der Wohlfahrtsfonds, von denen mehrere gleichzeitig bestehen können, werden vorschreiben, zu welchem Zwecke die Mittel verwendet werden sollen. Je nach der Größe der zur Verfügung stehenden Gelder kann es sich entweder nur darum handeln, in Härtefällen den Arbeitern beizuspringen, was jedenfalls ökonomisch gesehen vorteilhafter ist, als Arbeiter in Zeiten schlechter Beschäftigung gegen das Betriebsinteresse durchzuhalten, oder die Wohlfahrtsfonds können dazu übergehen, Aussteuern für unverheiratete Betriebsangehörige oder für Arbeiterkinder bereit zu stellen. Sie können im Falle von Jubiläen Geldgeschenke machen, die anstelle der häufig vorhandenen Diplome treten. Sie können Renten der Pensionskassen, die ungenügend sind, erhöhen, sie können Stipendien gewähren und sie können endlich dazu dienen, Belohnungen für hervorragende Leistungen der Arbeiter, sei es im Betriebe selber oder sei es auf Gebieten, die der eigentlichen Arbeitstätigkeit fremd sind, auszurichten.

Pensionskassen, sowie die Wohlfahrtsfonds unterstehen der Oberaufsicht des Staates, dessen Ziele möglicherweise von denjenigen, die die Unternehmungen verfolgen, verschieden sein können. Aus diesem Grunde erscheint es zweckmäßig, neben den gebundenen Mitteln im Betriebe, eine Reserve einzurichten, die zwar nicht über eine Steuervergünstigung verfügt, die aber andererseits keinem fremden Mitspracherecht unterworfen ist und die von der Unternehmensleitung für jene Fälle zur Verfügung steht, die von den notwendig immer unvollständigen Statutenbestimmungen der verselbständigten Vermögen, nicht erfaßt werden.

II. Der Einfluß des Personalchefs auf die Lohupolitik

1. Der Finanzplan des Betriebes

Eine der Hauptaufgaben des Personalchefs besteht in der Bestimmung der Höhe der Löhne der Betriebsangehörigen. Seitens der Betriebsleitung wird zunächst der allgemeine Finanzplan, allerdings unter Mitwirkung des Personalchefs, aufgestellt werden, der enthalten wird, welche Mittel für die Planungsperiode für Personalausgaben insgesamt zur Verfügung stehen.

Derartige Pläne können für kürzere und für längere Perioden aufgestellt werden und hängen vom Expansionskoeffizienten der Unternehmung ab. Es empfiehlt sich dabei, sowohl einen langfristigen Finanzplan aufzustellen, der voraussichtlich für einige Jahre gültig sein wird und daneben einen detaillierteren mittelfristigen Plan, der beispielsweise ein Jahr umfassen kann. Man wird dabei auf die wohl in jedem Betriebe vorkommenden, bei Saisonbetrieben aber besonders wichtigen Saisonschwankungen, Rücksicht nehmen müssen.

Diese Saisonschwankungen werden bewirken, daß zu gewissen Jahreszeiten Aushilfspersonal eingestellt werden wird, beispielsweise in einem Warenhandelsgeschäft vor den Festtagen.

Empfehlenswert ist eine derartige, von den Umständen aufgezwungene Maßnahme allerdings nicht, da Aushilfspersonal weder am Wohlergehen des Unternehmens besonders interessiert ist, noch im allgemeinen über besondere Qualifikationen verfügen wird.

2. Die Konjunkturpolitik

Die Konjunkturschwankungen können leicht bewirken, daß die Personalpläne umgestoßen werden müssen. Der Rückgang des Auftragsbestandes kann dazu führen, daß man zu Kurzarbeit übergeht und Arheitenrentlassungen vornimmt.

Vom Standpunkte des Personalchefs aus ist es jedenfalls nicht empfehlenswert, Arbeiter in Zeiten mangelnder Beschäftigung durchzuhalten. Falls man aus sozialen Gründen es für wünschenswert hält, für die Existenz der Arbeiter von betriebswegen zu sorgen, erscheint es günstiger, ihnen eine Abfindungssumme auszuzahlen, wenigstens dann, wenn nicht mit einer baldigen Änderung der Lage zu rechnen ist und soweit es sich nicht um besonders hochqualifizierte Arbeiter handelt, die, falls die Konjunkturlage sich wieder bessert, nur schwer auf dem Arbeitsmarkte wieder gefunden werden können.

Eine weitere Reserve wird der Personalchef im Finanzplan verlangen, um über einen Dispositionsfonds zu verfügen, aus dem unvorhergesehene Bedürfnisse gedeckt werden können. In Betracht kommen einerseits Gratifikationen für besondere Leistungen und andererseits Zahlungen in Härtefällen, wie z. B. unverschuldeter Krankheit oder längerem Militärdienst des Ernährers einer Familie.

Sache der Unternehmensleitung wird es auch sein, die Minimallöhne festzusetzen, die für die einzelne Arbeiterkategorie wünschenswert erscheinen. Schon aus Gründen der Marktverbundenheit des Unternehmens ist die Unternehmung nicht frei in der Bestimmung der niedrigsten Löhne, die sie zahlen will.

Zu niedrige Löhne werden auf die Dauer gesehen bewirken, daß das Arbeitsangebot zurückgeht und sich nur noch Personen für offene Stellen melden, die in ihrem Ausbildungsgang oder Charakter Fehler aufweisen, mit denen größere Schäden verursacht werden können, als die Ersparnis ist, die durch die niedrige Bezahlung erreicht werden kann.

3. Die Soziallöhne

Die Unternehmensleitung wird im weitem Grundsätze für die sogenannten Soziallöhne aufstellen. Diese ökonomisch nicht begründeten Löhne umfassen einmal die Löhne, die Rücksicht auf die Familienverhältnisse der Angestellten nehmen, und andererseits Löhne, die nach dem Dienstalters- und nicht nach dem Leistungsprinzip ausbezahlt werden.

Es ist zwar sicher richtig, daß verheiratete Arbeiter und insbesondere Familienväter vom Standpunkte der Unternehmung aus eine größere Arbeitsstabilität aufweisen, im allgemeinen auch höheres Verantwortungsbewußtsein zeigen werden und größeres Interesse daran haben, nicht wegen unterdurchschnittlicher Leistung entlassen zu werden. Alle diese Eigenschaften aber, die zweifellos dem Unternehmen zugute kommen, werden wohl kaum einen solchen Nutzen stiften, wie er in den Familien- und Kinderzulagen zum Ausdruck kommt, die hauptsächlich von dem Wunsche diktiert sein werden, den Arbeitern ein standesgemäßes Leben zu sichern und sie vor Notlagen zu bewahren.

Mit zunehmendem Dienstalter wird gleichfalls damit gerechnet werden können, daß die Arbeiter und Angestellten eine bessere Kenntnis des Betriebsablaufes erworben haben und eine größere Erfahrung heischen, die ihnen gestattet, ihre Arbeiten besser zu verrichten. Diese Betrachtungen gelten jedoch nur bedingt, wenn man bedenkt, daß eine Statistik aufgestellt wurde, die ergibt, daß zu jedem Alter eine durchschnittliche Arbeitskraft gefunden werden kann.

unter 20 Jahre	3,6
20—25 „	15,5
25—30 „	19,5
30—35 „	17,2
35—45 „	26,9
45—55 „	12,0
55—65 „	4,6
über 65 „	0,8

Es folgt daraus, daß es offenbar zwei Maxima der Tüchtigkeit und damit der Beschäftigung gibt. Berufe ohne besondere Vorkenntnisse werden am besten im Alter von 25 bis 30 Jahren ausgeübt, während das Maximum der «Efficiency» für kompliziertere Tätigkeit zwischen 35 und 45 Jahren erreicht wird. Unternehmungen, die Dienstalterszulagen zahlen, werden daher geneigt sein, besonders Personen dieser Alterskategorien einzustellen und sie nach relativ kurzen Arbeitszeiten wieder entlassen, um nicht bei gleichbleibender oder jedenfalls nicht mehr zunehmender Tüchtigkeit höhere Löhne zahlen zu müssen. Auf die Spitze getrieben wird dieses Prinzip in Amerika, wo viele Unternehmungen aus Prinzip eine Altersgrenze von 65 Jahren, die hedenklich an den Staatsbetrieb erinnert, eingerichtet haben und Personen entlassen, die durchaus noch zur produktiven Tätigkeit fähig wären.

Im Bereiche der manuellen Berufe gibt es immer leichtere Tätigkeiten, die von älteren Personen ebensogut wie von Jugendlichen ausgeübt werden können und bei denen alte Leute noch den Vorteil eines erhöhten Verantwortungsgefühls haben dürften. Soweit es die geistigen Berufe betrifft, mag das Alter kürzere Arbeitszeiten notwendig erscheinen lassen, doch können diese vom Standpunkte der Unternehmung aus gesehen

vorteilhaft sein, da die betreffenden Arbeiter bereit sein werden, zu einem niedrigeren Lohne zu arbeiten, als man jüngeren Arbeitskräften, die noch nicht über Ersparnisse oder Altersrente verfügen, zahlen müßte.

Die Frage des optimalen Arbeitsalters innerhalb des Betriebes kann jedenfalls nicht einheitlich beantwortet werden. Die Nützlichkeit eines Betriebsmitgliedes ist nämlich nicht allein durch seine persönliche Geschicklichkeit gegeben, sondern wird durch das Verhältnis der von ihm erzielten Nutzleistung und des Gehaltes, welches für die Arbeitskraft aufgewendet werden muß, bestimmt. Betrachten wir zunächst die Kurve der Arbeitsgeschicklichkeit allein, so können wir annehmen, daß nach einem Stadium, innerhalb dessen der Wert der Arbeitskraft für den Betrieb sehr gering ist, und wo übrigens durch die gesetzlichen Bestimmungen über die Kinderarbeit die Verwendung extrem jugendlicher Arbeitskraft ohnehin unmöglich ist, zunächst ein Stadium eintritt, in dem zwar die rein körperliche Kraft der Arbeitnehmer ausreicht, ihr intellektuelles Verständnis sie jedoch noch nicht zur Verrichtung komplizierter Arbeitsleistungen befähigt. Derartige jugendliche Arbeitskräfte, wobei man etwa nur an Ausläufer und Boten zu denken hat, pflegen denn auch auf dem Arbeitsmarkte relativ billig erhältlich zu sein, die ihre Stellung vor dem Beginn einer eigentlichen Lehre antreten und dieselbe aufgeben in dem Augenblicke, wo die fortschreitende Entwicklung sie zur Erlernung eines anderen Berufes befähigt, oder sie besser bezahlte manuelle Arbeiten übernehmen können.

Verfolgt man die Kurve der Beschäftigten weiter, so wird man feststellen können, daß die körperliche Leistungsfähigkeit ihr Maximum früher erreicht als die geistige, woraus folgt, daß die leistungsfähigsten manuellen Arbeiter, beispielsweise Magaziner etc. sich in Jahrgängen finden, in denen das mehr geistig beschäftigte Bureaupersonal sich erst im Aushildungsstadium befindet. Ohne damit eine Regel aufstellen zu wollen, wird man vielleicht behaupten können, daß der 30jährige ungelernete Arbeiter bereits jene Stelle erreicht hat, über die hinaus ein Fortschreiten in der Betriebshierarchie für ihn nicht mehr möglich ist.

Für den gelernten Arbeiter, für den Spezialarbeiter und in noch höherem Maße für den Verwaltungsbeamten gilt diese Regel schon deshalb nicht, weil in allen diesen Fällen mit einer je nach den Umständen verschiedenen Ausbildungszeit gerechnet werden muß, die den Punkt der Erreichung der optimalen Leistungsfähigkeit notwendig verschiebt.

Nachdem die Wichtigkeit eines gleichbleibenden Arbeiterbestandes im Verlaufe der Arbeit hinreichend betont worden ist, wird man andererseits auf die Nachteile hinweisen müssen, die mit dem Verbleiben eines Arbeiters oder Angestellten, der das Maximum seiner Leistungsfähigkeit überschritten hat, im Betriebe verbunden sind. Zunächst ist darauf hinzuweisen, daß zwar mit fortschreitender Gewöhnung an einen Arbeitsvorgang die Fertigkeit denselben zu verrichten, zunimmt, daß aber andererseits mit fortschreitendem Alter die Fähigkeit der Menschen, sich Neuerungen anzupassen, geschweige denn neue Arbeitsvorgänge zu ersinnen, abnimmt. Im weiteren wird man zu bedenken haben, daß wenigstens in

einer Vielzahl der Fälle mit zunehmendem Alter Familiengründungen stattfinden, Kinder auf die Welt gesetzt werden, was bedingt, daß die auch von Unternehmenseite als gerechtfertigt betrachteten Lohnansprüche steigen und zur Folge haben, daß für eine gleichartige Verrichtung wenigstens innerhalb desselben Betriebes verschiedene Lohnniveaus auf die Dauer nicht werden gehalten werden können, ohne daß auch unverheiratete Arbeiter der höheren Alterskategorien erhöhte Lohnansprüche stellen werden.

Im Lande der Technisierung und Standardisierung Amerika hat man daraus die Konsequenz gezogen, Angestellte über 40 Jahre prinzipiell nicht neu einzustellen und die Betriebsangehörigen mit Erreichung des 65. Altersjahres grundsätzlich zum Rücktritt zu zwingen. Ohne behaupten zu wollen, daß sich amerikanische Verhältnisse ohne Korrekturen auf Europa übertragen ließen, wird man jedenfalls feststellen können, daß eine ähnlich geartete Tendenz auch in Europa besteht.

Selbst wenn man die soziale Seite der Frage ganz außer Betracht lassen wollte und den Verlust vernachlässigen könnte, der dadurch entsteht, daß an sich noch arbeitsfähige Kräfte aus dem Produktionsprozeß ausgeschaltet werden und Menschen eines Teiles ihres Lebensinhaltes beraubt werden, und wenn man sich auf die rein betriebswirtschaftliche Seite der Frage beschränkt, so erscheint ein derartig systematisch geübtes Vorgehen unrationell. Es soll den Verteidigern des geschilderten Standpunktes ohne weiteres zugegeben werden, daß eine gewisse Ueberalterung des Betriebes eintreten kann, wenn die leitenden Posten von Personen besetzt sind, die ihre Stellung nicht aufgehen wollen, jüngeren Kräften die Aufstiegsmöglichkeiten versperren und dabei nicht mehr anpassungsfähig genug sind, um Anpassungen der Betriebe an neue Produktionsmethoden und Verfahrensweisen durchzuführen. Ganz abgesehen davon aber, daß jede derartige Generalisierung die Gefahr in sich schließt, Einzelfällen nicht gerecht zu werden, wird man ein Argument rein betriebswirtschaftlicher Natur nicht übersehen können. Selbst wenn es richtig sein sollte, daß um das 65. Jahr herum die menschliche Arbeitskraft im abnehmen begriffen ist, so bleibt noch die Frage zu prüfen, ob die betreffenden Arbeitskräfte nicht bereit wären, in eine Reduktion ihres Arbeitslohnes einzuwilligen. Der einzige Einwand, den man unter diesen Umständen noch erheben könnte wäre, daß Personen über 65 Jahren, sofern sie in leitenden Stellungen beschäftigt werden, im Stande wären, den wirtschaftlichen Fortschritt zu hemmen. Nun zeigt jedoch gerade die Erfahrung, daß, sofern überhaupt Ausnahmen von der Regel der Altersgrenze gemacht werden, diese gerade die leitenden Stellungen und wie man wohl wird annehmen können, besonders befähigte Köpfe betreffen.

Soweit diese Frage den Personalchef betrifft, wird man wohl nicht allzusehr fehlgehen, wenn man die Forderung aufstellt, daß der Personalchef zwar befähigten jungen Arbeitskräften die Aufstiegsmöglichkeit offen halten sollte, daß aber jedenfalls kein Grund besteht, automatisch Personen mit Erreichung der Altersgrenze zu entlassen. Im Regelfalle

wird wohl angenommen werden dürfen, daß dieselben über gewisse Ersparnisse verfügen, bzw. im Zeitalter der Renten im Genusse einer betrieblichen oder staatlichen Altersrente sein werden. Wenn diesen Personen dann daran liegt, noch im Betriebe weiter zu arbeiten, nicht zuletzt um sich und den anderen ihre Leistungsfähigkeit zu beweisen, ist nicht einzusehen, warum sie nicht an Stellungen beschäftigt werden sollten, die ihrer vielleicht herabgesetzten Leistungsfähigkeit entsprechen und wo sie jedenfalls durch ihre Vorgesetzten daran gehindert werden, den Gang der Entwicklung aufzuhalten.

4. Die Entlöhnungsmethoden

Ein Grenzgebiet zwischen der Entscheidungsbefugnis des Personalchefs und den technischen Erfordernissen des Betriebes bildet die Wahl geeigneter Entlöhnungsmethoden.

Während vor Aufkommen der Rationalisierungsbestrebungen der Zeitlohn allgemein üblich war, ist es unter dem Einfluß Amerikas in den Zwanzigerjahren üblich geworden, wo irgend möglich zum Akkordlohnsystem überzugehen, während gegenwärtig eher eine rückläufige Tendenz bemerkt werden kann. Unvoreingenommen betrachtet, ist die Sachlage wohl so, daß es einerseits Berufe gibt, die wegen ihrer Gefährlichkeit oder weil das Maß der Arbeitsleistung nicht vom Willen des Arbeitnehmers abhängt, notwendig im Zeitlohn entlohnt werden müssen. Daneben gibt es eine zweite Gruppe, die sich eindeutig für den Akkordlohn eignet; während eine dritte Gruppe besteht, die bei jeder der beiden Entlöhnungsmethoden ihre Vor- und Nachteile hat.

Wie immer auch das Akkordlohnsystem gewählt wird, werden viele Arbeitskategorien bestehen, in denen der Spielraum zwischen Durchschnittsleistung und optimaler Leistung des angestellten Arbeiters so gering ist, daß weder für das Unternehmen noch, was wichtiger ist, für den Arbeiter, bei den geltenden Lohnsätzen, aus der zusätzlichen Arbeitsleistung ein in Betracht fallender Gewinn entsteht, womit auch der Anreiz entfällt, mehr als bisher zu arbeiten.

Endlich wird berücksichtigt werden müssen, daß jedes Akkordlohnsystem zusätzliche Arbeit in der Lohnberechnung verursacht, die nur bewältigt werden kann, wenn im Lohnbureau zusätzliche Arbeitskräfte eingestellt werden, die selbstverständlich auch Zusatzkosten bedeuten. Nur ein scheinbarer Ausweg ist es, wenn man einen Teil der Akkordberechnung auf die Werkmeister abwälzt. Falls diese die zusätzliche Arbeitsleistung vollbringen können, ohne daß dadurch ihre sonstigen Obliegenheiten leiden, so ist dies entweder ein Beweis dafür, daß der Betrieb bisher schlecht organisiert war und die Werkmeister über überflüssige Zeit verfügten, oder man zahlt indirekt Zusatzkosten doch, weil die mit der Lohnberechnung verbundene Arbeit bereits in die Arbeitszeit der Werkmeister miteinberechnet wird.

Grundbedingung jedes Akkordlohnsystems ist, die Art der zu vollbringenden Arbeit einer genauen Analyse zu unterziehen. Nur wenn man

weiß, welche Tätigkeiten und Handgriffe für die optimale Verrichtung einer Arbeitsleistung mindestens notwendig sind, ist man in der Lage, die Minimalzeit zu bestimmen, die für die betreffende Arbeit angesetzt werden muß. Dies bedeutet die Einrichtung eines Betriebsbureaus, in dem nach den Grundsätzen des Taylorismus Zeit, Arbeits- und Griffstudien, möglichst mit Hilfe kinomatographischer Aufnahmen und der Stoppuhr vorgenommen werden, sowie die zweckmäßige Anordnung des Arbeitsplatzes und die Aushildung entsprechender Arbeitsgeräte untersucht wird.

Jedenfalls ist es widersinnig, gefühlsmäßig einen Akkordsatz festzusetzen, ohne sich über die optimale Leistungsmöglichkeit im Klaren zu sein und diese Arbeitsweise auch den Arbeitern zugänglich zu machen, die sonst mit Recht von der Ungerechtigkeit des Akkordsystems sprechen können.

Auf Grund der optimalen Arbeitszeit wird man sodann die Durchschnittsarbeitszeit zu berechnen haben, wobei man berücksichtigen muß, daß gelegentlich Arbeitsunterbrechungen zunächst rein technisch notwendig sind, weil mit Einrichtungs- und Anlaufzeiten gerechnet werden muß. Daneben wird man keinem menschlichen Wesen zumuten können, ständig ein maximales Arbeitstempo durchhalten zu können. Man kann zwar durch entsprechende Vorrichtungen das Maß der möglichen Ablenkungen verringern, wird aber trotzdem mit gelegentlichen Ruhepausen zu rechnen haben. Die Durchschnittsarbeitszeit ist dabei allerdings weniger ein theoretisches als ein empirisches Problem. Man wird praktisch darauf angewiesen sein, die im Betriebe bestehenden Arbeitsleistungen, oder im Falle neu einzurichtender Betriebe, die Arbeitsleistung in vergleichbaren Betrieben als Durchschnittsleistung zu werten und diese Ist-Ziffer gegenüber der vom Betriebsbureau errechneten Soll-Ziffer als ein Ideal hinzustellen, das bestenfalls erreicht werden könnte, wohl aber nur von besonders begabten Arbeitern verwirklicht werden wird.

Als Lohnbestimmungsgründe vom Standpunkte des Unternehmens stehen sich der etwas veraltete Standpunkt, prinzipiell nur die Marktrate zu zahlen und das modernere Prinzip, genug über der Marktrate zu zahlen, um gute Arbeiter zu erhalten, gegenüber. Dabei treten sekundäre Lohnbestimmungsgründe auf, bei denen der Lebensstandard, die Anstellungsdauer und der vom Unternehmen erzielte Gewinn eine Rolle spielen.

Die Arbeiter standen früher auf dem Standpunkte, so wenig als möglich zu arbeiten, um einen Lohn zu erhalten, der so hoch als möglich war und jedenfalls ihre Forderungen hinsichtlich des Lebensstandards erfüllte. Gegenwärtig häufiger anzutreffen dürfte ein Verhalten sein, bei dem die Arbeiter, die einen höheren als den auf dem Marke geltenden Durchschnittslohn erhalten, auch bereit sind, eine höhere Arbeitsleistung zu vollbringen, während eine Minderheit Vorbehalte über die Teilung des Zusatzlohnes bei Akkordlohnsystemen macht. Tatsache ist ja dabei, daß kein Akkordlohnsystem darauf verzichten kann, den zusätzlichen Ertrag zu teilen, weil das beanspruchte Realkapital entlohnt werden

muß. Wenn es auch schwer sein kann, einen gerechten Prämiensatz zu finden, so ist jedenfalls der Standpunkt jener Arbeiter falsch, die glauben aus der Tatsache, daß die Maschinen nun einmal vorhanden sind, ableiten zu können, daß ihnen der gesamte Mehrertrag zuzufallen hätte.

Betrachtet man den Lohn im Zusammenhang mit den Lebenshaltungskosten, so sollte das Jahreseinkommen jedenfalls genügen, um ein standesgemäßes Leben, bei jener Minimalleistung, die das Unternehmen zur Voraussetzung der Anstellung macht, zu sichern. Von dieser Basis aus wird man die Menge der erreichten Produktion und ihre Qualität, die daher der beanspruchten Zeit und die Menge des verwendeten Materials, besonders jenen Teil, der als Ausschuß nicht verkauft werden kann, berücksichtigen.

Die vorherige Erziehung und die Anlernzeit spielen insofern eine Rolle, als die Arbeiter das natürliche Bestreben haben, für ihre höheren Ausbildungskosten entschädigt zu werden. Im weitern wird man die Gefährlichkeit des Berufes und die mit ihm verbundenen Unannehmlichkeiten, besonders technisch bedingte Arbeitsbedingungen, berücksichtigen müssen.

Als nächstes stellt sich dann das Problem, in welcher Weise die überdurchschnittlichen Leistungen belohnt werden sollen. Dies setzt das Bestehen eines Produktionsstandards voraus, der die Quantität der Arbeit feststellt, die von einem erfahrenen und ausgebildeten Arbeiter, bei der Einnahme einer umschriebenen Stellung, in einer festgesetzten Zeit erwartet wird.

In Betrieben, die über ein großes Anlagekapital verfügen, kann es zweckmäßig sein, einen reinen Zeitlohn oder reinen Stückakkordlohn einzuführen. In diesem Falle besteht der Gewinn des Unternehmens an der zusätzlichen Leistung in der besseren Ausnützung der Maschinen. Schon bei einer etwas geringeren Anlageintensität wird man eine offene Teilung des Gewinnes aus der Zusatzleistung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber vornehmen, wobei es relativ gleichgültig ist, welches der verschiedenen Akkordsysteme man anwenden will, da diese, je nachdem wie hoch man den Akkordsatz wählt, praktisch ineinander übergehen.

Nachdem keine einzige Arbeitsleistung im Rahmen eines Betriebsganzen rein individuell gewertet werden kann, spricht vieles dafür, nicht Einzelakkorde, sondern Gruppenakkorde aufzustellen. Tut man es nicht, so werden überdurchschnittlich tüchtige Arbeiter mit Recht das Gefühl haben, ihre Fähigkeiten nicht voll ausnützen zu können, weil sie auf die weniger bevorzugten Vor- und Nachmänner Rücksicht nehmen müssen. Andererseits ist zu bedenken, daß beim Gruppenakkord jeder Werkmeister das Bestreben haben wird, in seiner Gruppe die jeweils tüchtigsten Arbeiter zu vereinigen, was auch wieder zu Unzufriedenheiten führen kann.

Wenn mit Akkordlohn gearbeitet wird, so muß jedenfalls der Akkordsatz vorher festgelegt werden, damit die Sicherheit besteht, daß ein einmal angenommener Plan längere Zeit durchgeführt wird. Vorteilhaft ist es, wenn der Akkordsatz durch allgemeine Vereinbarung mit der Ar-

beitervertretung bestimmt werden kann. Die Unternehmung wird jedenfalls für eine gesunde Finanzierung sorgen müssen, was bedeutet, daß sie genügend flüssige Mittel zur Verfügung haben muß.

Die Frage, ob es für das Unternehmen vorteilhafter ist, mit einem fixen Akkordsatz zu arbeiten, oder diesen je nach dem Beschäftigungsgrad und den Absatzpreisen variieren zu lassen, ist praktisch wohl nur so zu lösen, daß man, um eine Unzufriedenheit der Arbeiter bei sinkenden Preisen zu verhindern, einen festen Akkordsatz einführt und diesen so bemißt, daß in Zeiten guter Konjunkturlage ein Unternehmungsgewinn entsteht, den man der Arbeiterschaft zugute kommen läßt.

Die direkte Gewinnbeteiligung der Arbeiter ist einmal technisch schwer durchführbar, weil sie von Seiten des Betriebsrates große Fähigkeiten voraussetzt und den Betriebsangehörigen mehr Einblick gewährt, als dies vom Standpunkte der Wahrung der Betriebsgeheimnisse wünschenswert erscheint, und leidet zudem daran, daß die entrichteten Beträge auf den Kopf des einzelnen Arbeiters gerechnet relativ klein ausfallen. Es ist wahrscheinlich empfehlenswerter, Konjunkturgewinne der Arbeiterschaft wenigstens teilweise zugute kommen zu lassen, indem man die sozialen Einrichtungen verbessert und für besondere Leistungen oder bei besonderen Gelegenheiten Prämien zahlt, oder wie es vielfach geschieht, einen Bonus beispielsweise zu Weihnachten ausrichtet, der je nach der Geschäftslage mehr oder minder hoch ausfällt.

Hohe Löhne haben den Vorteil, daß durch sie die Sparquote der Arbeiter erhöht wird. Sie sind ein gutes Erziehungsmittel zur Erreichung der Loyalität und die Ersparnisse der Arbeiter können bei auftretendem Kapitalbedarf bei Emissionen herangezogen werden. In erhöhtem Maße gilt dies, wenn ein Teil der Lohnzahlung durch die Ueberlassung von Gratisaktien, oder Aktien zu Vorzugspreisen erfolgt. Diese Aktien können vom Standpunkte der Unternehmung als Mittel gegen Ueberfremdung dienen und sind in Betrieben, bei denen eine Gewinnbeteiligung der Arbeiter eingeführt ist, ein Mittel, um ihnen ein Mitspracherecht und eine Sicherung ihrer Ansprüche zu gewährleisten.

Sind die Möglichkeiten der Beförderung groß, so wird man vorübergehend niedrigere Löhne zahlen können. Daneben kann vorübergehend das lokale Lohnniveau vom Lohnniveau in der Industrie abweichen und kann insbesondere niedriger sein, wenn die Nachfrage momentan sehr stark ist und ein Ausgleich durch Zuwanderung nicht innerhalb nützlicher Frist erfolgen kann. Umgekehrt ist es möglich, daß sich in abgelegenen Gegenden ein niedriges Lohnniveau hält, weil zu der an sich großen Starrheit der Beibehaltung des Arbeitsplatzes noch die Einstellung der Arbeiter kommt, die ungern ihren Arbeitsplatz in der Großstadt mit einer Beschäftigung auf dem Lande vertauschen.

Nach diesen mehr volkswirtschaftlichen Erwägungen muß die Aufmerksamkeit noch auf einige betriebswirtschaftlich wichtige Probleme gelenkt werden. Der Lohn sollte prinzipiell während der Arbeitszeit ausbezahlt werden und die Abrechnung über den Akkordlohn sollte so schnell als irgend möglich erfolgen und für den Arbeiter verständlich und

übersichtlich gestaltet werden, damit ihm die Kontrolle nicht schwer fällt. Für den Fall von Berechnungsfehlern muß eine Berufungsinstanz vorhanden sein, bei der eine Beschwerde möglich ist. Oft handelt es sich dabei darum, den Arbeitern ergänzende Auskünfte über die Lohnabrechnung zu geben.

Das Unternehmen kann den Arbeitern die Empfangnahme des Lohnes erleichtern, wenn es auf seinem eigenen Gebiete Einkaufsstellen für gewisse Produkte errichtet oder gewisse Einkäufe vom Unternehmen besorgen läßt, ehe die Arbeiter den sogenannten Lohnmardern in die Hände fallen, die den Zahltag benützen, um ihnen Gegenstände aufzuschwatzen, deren Bestellung sie später bedauern.

Sobald das allgemeine Lohnniveau zu steigen beginnt, wird die einzelne Unternehmung diese Bewegung mitmachen müssen und es erscheint jedenfalls vorteilhafter, die Lohnsteigerungen frühzeitig und freiwillig vorzunehmen, ehe man durch die Verhältnisse dazu gezwungen wird. Die mögliche Ersparnis an der Lohnsumme ist jedenfalls geringer als der Produktivitätszuwachs, der sich aus der freudigeren und dadurch besseren Erfüllung der Arbeitsleistung, als bei ungenügend empfundenen Löhnen ergibt.

X. Kapitel:

Die Betreuung der Angestellten im Betrieb

I. Die Eingliederung in den Betrieb

Im Verlaufe des Anstellungsinterviews muß der Personalchef sich darüber klar werden, ob der Bewerber überhaupt für den Betrieb geeignet ist.

Falls diese Frage bejahend beantwortet wird, wird sich als Nächstes das Problem stellen, an welcher Stelle die Arbeitskraft am besten eingesetzt werden soll. Je nach den zur Verfügung stehenden Möglichkeiten ergibt sich dann ein Gehaltsspielraum, zu dem die Anstellung erfolgen kann. Da auch die menschliche Arbeitskraft in der Marktwirtschaft dem Preisgesetz unterliegt, wird der Spielraum gebildet, einerseits von der Wertschätzung, die seitens des Unternehmens für die benötigte Arbeitsleistung besteht, und andererseits durch die Wertschätzung des Stellenbewerbers, die den Grenzlohn bestimmt, zu dem dieser noch zu arbeiten bereit ist.

Der Anstellungsvertrag wird zu Stande kommen, wenn das Unternehmen die Arbeitsleistung höher schätzt als dies beim Stellenbewerber der Fall ist. Als supplementäre Lohnbestimmungsgründe treten daneben einmal der Lohn auf, zu dem eine gleichwertige Arbeitskraft am Markte erhältlich ist, eventuell sogar, falls es sich um eine mehr automatische Arbeit handelt, der Preis, den die Ersetzung der menschlichen Arbeitskraft durch sachliche Produktionsmittel erfordern würde, und daneben der Lohn, der sich aus der annähernden Gleichbehandlung der im Unternehmen bereits angestellten Arbeitskräfte, d. h. aus den in Geltung stehenden Gehaltsklassen des Betriebes ergibt.

Diese Gehaltsklassen können entweder autonom vom Unternehmen festgesetzt worden sein, oder sie können auf einer Vereinbarung beruhen, die zwischen dem Unternehmen bzw. einem Unternehmerverband einerseits und der Gewerkschaft andererseits geschlossen worden sind.

Im Falle einer Allgemeinverbindlichkeit der abgeschlossenen Gesamtarbeitsverträge ist das Lohnniveau für die einzelnen Arbeitskategorien sogar mit Hilfe der staatlichen Gewalt durchsetzbar. Diese Lohnniveaux können längere Zeit hindurch über den Marktpreis liegen, die sich im Falle freier Konkurrenz aus Angebot und Nachfrage ergeben würden. Besonders für den Fall, daß die Marktgröße für die betreffende Arbeitsleistung klein ist, was der Fall sein kann, wenn aus räumlichen Gründen das Arbeitsangebot beschränkt ist, der Betrieb also nicht arbeitsorientiert ist, sondern seinen Standort nach anderen Erwägungen z. B. günstige Rohstoffquellen oder Absatzlage gewählt worden ist, oder es kann der Fall sein, daß das Arbeitsangebot für die betreffende Verrichtung begrenzt ist, weil der zu erlernende Beruf eine längere Ausbildungszeit erfordert und sich wegen einer früher herrschenden ungünstigen Arbeitsmarktsituation nur wenige Personen sich dem Berufe zugewandt haben, oder endlich kann es sich um neu entwickelte Spezialindustrien handeln, bei denen die zukünftige Entwicklung nicht richtig beurteilt worden ist und infolgedessen eine systematische Unterschätzung des zukünftigen Bedarfes eingetreten ist.

In allen diesen Fällen verfügen die Arbeitnehmer wenigstens über ein Teilmonopol eines spezifischen Arbeitsfaktors und sind daher in der Lage für den Fall, daß sie sich zusammenschließen, das Arbeitsangebot zu begrenzen und einen höheren als den Marktpreis auch ohne staatliche Hilfe solange durchzuhalten, als nicht entweder die Ersatzkräfte, die nicht organisiert sind, eingestellt werden, oder sich wegen der günstigen Berufsaussichten neue Arbeitskräfte dem Berufszweige zuwenden und nach absolvierter Ausbildungszeit auf dem Arbeitsmarkte auftreten.

Aus diesen Erwägungen ergibt sich für den Personalchef die Notwendigkeit der Marktanalyse und dauernder Marktbeobachtung, damit er einerseits orientiert ist über das Auftreten des Arbeitsangebotes und andererseits mit Hilfe eines Betriebsvergleiches feststellen kann, zu welchen Preisen ähnliche Unternehmungen derselben Branche Arbeitskräfte einstellen. Der Personalchef wird daher in periodischen Abständen Markt-

untersuchungen vornehmen lassen. Auf Grund der erhaltenen Daten wird er in der Lage sein, einerseits mit Hilfe der von ihm geführten Angestelltenstatistik einen Zeitvergleich auszuführen, und andererseits auf Grund der Erfahrungen mit der Konkurrenz wenigstens annähernd einen Betriebsvergleich durchführen zu können.

Dieser Betriebsvergleich wird jedenfalls ergeben, welches die höchsten Löhne sind, die der Grenzbetrieb noch zahlen kann, ohne daß die Unternehmerrente unter das Niveau sinkt, bei dem es vorteilhafter wird, Arbeitskräfte aus dem Betriebe herauszuziehen und die Produktion einzuschränken und die freigesetzten Kapitalien anderweitig zu verwenden. Bei Bestehen eines überhöhten Lohnniveaus hängt es von der Anlageintensität des Betriebes ab, wie lange es dauert, bis man sich zu einer Umstellung oder Einschränkung der Produktion entschließt. Umgekehrt kann es für den Personalchef vorteilhaft sein, bei bestehender großer Anlagekapazität und in Zeiten zunehmender Beschäftigung, d. h. im Aufschwung des Konjunkturzyklus sogar noch die von der Konkurrenz gebotenen Löhne zu überbieten, um sich rechtzeitig Arbeitskräfte zu sichern und wenn die Konjunkturprognose ergibt, daß nur mit einer begrenzten Dauer des Aufschwunges gerechnet werden kann. Mit anderen Worten, es müssen die eingeschlagenen Produktionsumwege rechtzeitig vollendet werden, um nicht gezwungen zu sein, sie vorzeitig abbrechen zu müssen, weil ein erwarteter Preisfall einzusetzen beginnt.

Die Kalkulationen, die dabei vorgenommen werden müssen, beruhen natürlich ganz wesentlich auf der Abschreibungsquote, die man für die sachlichen Produktionsfaktoren einsetzt. Zunächst wird man die rein technische Abschreibungsdauer in Betracht ziehen müssen. Diese stellt jedenfalls die Untergrenze dessen dar, was abgeschrieben werden muß. Eine rationelle Betriebsführung hat aber außerdem noch zu berücksichtigen, daß lange ehe die technische Abnutzung erfolgt, mit der Möglichkeit technischer Ueberholung der Produktionsmittel und ihrer Entwertung infolge Mode und daher auch Absatzschwankungen zu rechnen ist. Diese Faktoren, die jedenfalls theoretisch in Betracht gezogen werden müssen, sind natürlich überwiegend Gegenstand der subjektiven Schätzung.

Sie mögen dazu beigetragen haben, die im jeweiligen Zeitpunkte bestehenden Lohnniveaux mitzubestimmen, praktisch wird hingegen der Lohn sich rein aus dem Trägheitsgesetz der Preisbildung in der Weise ergeben, daß der Personalchef bereit sein wird, dieselben Löhne zu zahlen, die der Vorgänger erhalten hat und allenfalls noch Rücksicht nehmen wird auf eine inzwischen eingetretene Steigerung der Lebenshaltungskosten, die entweder direkt oder auf dem Umwege von Teuerungszulagen berücksichtigt werden wird. Das Bestreben wird dabei wahrscheinlich dahin gehen, zunächst einen geringeren als den maximal möglichen Lohn zu zahlen, um einen Spielraum für zukünftige Lohnsteigerungen, die schon aus Gründen eines Anreizes zur optimalen Arbeitsleistung notwendig sind, zu haben.

II. Die Art der Anstellung

Kommt das Anstellungsverhältnis grundsätzlich zu Stande, so wird sich der Personalchef die Frage vorlegen müssen, ob es zweckmäßig erscheint, sogleich einen dauernden Arbeitsvertrag zu schließen, oder ob es wünschenswerter ist, zunächst eine Probezeit zu vereinbaren. Für das Unternehmen hat eine Probezeit mit einer entsprechend kürzeren Kündigungsfrist den offenbaren Vorteil, daß im Falle ungenügender Arbeitsleistung der Dienstvertrag kurzfristig gelöst werden kann. Andererseits bedeutet eine Probezeit aber auch, daß für den Fall einer guten Arbeitsleistung und des Bestehens einer entsprechend starken Nachfrage der Konkurrenz, der Arbeitnehmer in der Lage ist, seinen Arbeitsplatz zu wechseln, unter Umständen gerade dann, wenn er seine Anlernzeit vollendet hat, in den Betrieb eingeführt ist und nunmehr ein entsprechend reizvolleres Objekt für die Betätigung außerhalb des Betriebes geworden ist. Probezeiten erscheinen daher als ein Eingeständnis der Personalabteilung, daß sie nicht in der Lage ist, die Fähigkeiten des Bewerbers eindeutig zu beurteilen und sollten daher möglichst vermieden werden, indem man sie unter Umständen durch eine entsprechend gründlichere Prüfung vor Eingehung des Arbeitsvertrages ersetzt.

Eine Sonderkategorie der in Frage kommenden Arbeitsverträge stellen dabei die Lehrlingsverträge dar, bei denen zunächst unausgebildete Arbeitskräfte entweder vom Markte übernommen werden, um im Betrieb angelernt zu werden, oder für den Fall, daß die Unternehmung über eigene Fachschulen verfügt, wo bereits vorgebildete Arbeitskräfte in den Betrieb eintreten. Da diese Lehrlinge sich zunächst die notwendigen technischen Fähigkeiten aneignen müssen, stellen sie innerhalb der ersten Phase ihrer Betätigung im Betriebe einen Verlustposten dar. Es kann angenommen werden, daß sie in der ersten Zeit ihrer Tätigkeit nicht soviel leisten werden, wie ihnen gezahlt wird, einerseits um ihnen wenigstens einen Zuschuß an die Lebenshaltungskosten zu gewähren und andererseits um nach erfolgter Ausbildung über geschulte Arbeitskräfte zu verfügen. Ganz abgesehen von den gesetzlichen Bestimmungen erscheint es daher zweckmäßig, Lehrlingsverträge möglichst langfristig abzuschließen, da man, wenn die Ausbildungszeit einmal vollendet ist, über Arbeitskräfte verfügen wird, die bereits mit einem entsprechenden Betriebsgeist versehen sind und nach erfolgter Ausbildung wahrscheinlich zu einem relativ geringen Lohne Leistungen vollbringen werden, die wenn man sie in diesen Zeitpunkte vom Arbeitsmarkte beziehen würde, entsprechend höher entlohnt werden müßten.

Den Lehrlingsverträgen ökonomisch gleichzustellen sind jene Ausbildungsverträge, die langfristig besonders im Ueberseehandel abgeschlossen werden, wo es sich darum handelt, die Angestellten zunächst mit den Besonderheiten ihres Arbeitsgebietes vertraut zu machen und wo zudem noch die anstellende Firma die oft recht erheblichen Kosten der Versendung an den zukünftigen Arbeitsplatz übernimmt. Sehen wir von diesen Sonderfällen ab, so verfügt der Personalchef über die Möglichkeit

der Anstellung im Wochenlohn, wenn wir von den wohl kaum mehr vorkommenden Fällen der stunden- oder tageweisen Beschäftigung absehen oder des Abschlusses eines Dienstvertrages mit monatlicher Gehaltszahlung und entsprechend längerer Kündigungsfrist.

Allgemein wird man dabei als Regel aufstellen können, daß die Anstellungsperiode umso kürzer sein kann, je schneller das Stadium der Anlaufschwierigkeiten überwunden wird. Nur in Zeiten ausgesprochenen Arbeitermangels kann ein Interesse des Unternehmens daran bestehen, die Anstellungsperioden auch für ungelernete oder angelernte Arbeiter künstlich zu verlängern.

Wenn wir annehmen können, daß die Arbeitsbedingungen im Betriebe jedenfalls nicht schlechter und für den Fall rationeller Betriebsführung wahrscheinlich sogar noch besser sein werden als diejenigen der Konkurrenz, so besteht für den Arbeiter kein Grund, seinen Arbeitsplatz zu wechseln, auch wenn seine Anstellungsperiode relativ kurz ist.

Ein Anreiz zum Stellenwechsel, der sich aus höheren Lohnangeboten der Konkurrenz ergibt, kann vom Unternehmen jedenfalls auf die Dauer nicht durch ein Bestehen auf einen langfristigen Arbeitsvertrag, der eine niedrigere Lohnzahlung vorsieht, neutralisiert werden.

III. Die Dauer der Anstellung

Man könnte sogar die Behauptung aufstellen, daß die sich statistisch ergebende Arbeitsumschlagszeit, die die mittlere Dauer der Anstellungsverträge im Betriebe mißt, ein ziemlich genauer Maßstab für die Güte der Betriebsleitung darstellt.

Eine Rücksicht auf die Bedürfnisse des Angestellten bildet es, wenn in den Anstellungsverträgen Kündigungsfristen vorgesehen werden, die die Möglichkeit der beiderseitigen Auflösung des Anstellungsverhältnisses über das gesetzliche Minimum hinaus ergeben. So schlecht es vom Standpunkte des Betriebes aus gesehen ist, überzählige Arbeiter bei Rückgang des Beschäftigungsgrades aus Gründen schlecht verstandener Sozialpolitik durchhalten zu wollen, so sicher erscheint es, daß die Arbeitsleistung des Arbeitnehmers sich nur verbessern wird, wenn er sich durch eine Kündigungsfrist geschützt weiß, die es ihm gestattet, nach Kündigung des Arbeitsverhältnisses in Ruhe einen neuen Arbeitsplatz zu suchen und nicht gezwungen sein wird, die erste sich bietende Arbeit anzunehmen, um seinen Lebensunterhalt verdienen zu können.

Ausnahmen bilden dabei selbstverständlich jene Saisonbeschäftigungen, bei denen der Arbeiter schon im voraus mit der Beendigung des Arbeitsverhältnisses in einem bestimmten Zeitpunkte rechnet und bei denen er zu Beginn der nächsten Arbeitsperiode die Hoffnung hat, wieder im selben Betriebe arbeiten zu können, während er in der Zwischenzeit möglicherweise ein anderes Gewerbe betreibt.

Änderungen der entwickelten Grundsätze können sich für das Unternehmen aus der Tatsache ergeben, daß jeder Betrieb über Betriebsge-

heimnisse verfügt, an deren Wahrung ein berechtigtes Interesse besteht und für die eventuell eine Betriebspolizei notwendig ist, die vom Personalchef zu organisieren wäre.

Ist die vom Arbeitnehmer übernommene Arbeitsleistung derart, daß er dabei mit Tatsachen in Berührung kommt, die das geistige Eigentum des Betriebes darstellen, so empfiehlt sich für die Unternehmung die Aufnahme eines Konkurrenzverbotes in den Arbeitsvertrag. Da aber Konkurrenzverbote nicht entschädigungslos vereinbart werden können und als einzige Sicherungsmöglichkeit die Konventionalstrafe besteht, also immer die Möglichkeit gegeben ist, die Vertragsklausel zu umgehen, empfiehlt es sich wohl von vornherein, längere Arbeitsperioden zu vereinbaren. Von der Natur des Betriebes hängt es dann ab, ob damit zu rechnen ist, daß der Arbeitnehmer sich in Zukunft selbständig machen will, oder ob wegen der benötigten Kapitalien diese Gefahr für das Unternehmen nicht besteht und ein Wechsel des Arbeitsplatzes nur in der Form in Frage kommt, daß der Arbeitnehmer einen gleichartigen Arbeitsvertrag bei einem Unternehmen des selben Gewerbezweiges schließt.

Für das Unternehmen ist die Gefahr im ersten der beiden betrachteten Fälle jedenfalls größer als im zweiten, da die vollständige Verwendung der im Betriebe erworbenen Kenntnisse in einer anderen Unternehmung derselben Branche mit Umstellungen der Organisation verbunden wäre, die immer solche Kosten verursacht, daß sie sich nur lohnt, falls es sich um wirklich wesentliche Produktionsmethoden handelt.

Jedenfalls ergibt sich hieraus für die Unternehmung die Notwendigkeit, eine möglichst weitgehende Spezialisierung des Betriebes vorzunehmen und die Zahl jener Personen, die den ganzen Geschäftsgang beherrschen, möglichst zu begrenzen, diese aber dann mit möglichst langfristigen Verträgen an das Unternehmen zu ketten. Diese Forderung bedeutet natürlich keineswegs, daß der einzelne Arbeiter und Angestellte nicht doch einen gewissen Ueberblick über den Betriebsablauf haben sollte. Eine derartige Kenntnis des Geschäftsganges, wie sie zur verständnisvollen Verichtung der Arbeit notwendig ist, kann aber durch Betriebsführungen und aufklärende Vorträge besser erreicht werden, als wenn man den Durchschnittsarbeiter, der nicht für eine leitende Stellung vorgesehen ist, die verschiedenen Betriebsabteilungen durchlaufen läßt, wobei er jedesmal von neuem angelernt werden muß und außerdem vielleicht zu tief in die Eigenarten des Betriebes eingeweiht wird.

IV. Die Kontrolle der Angestellten

Sobald die dauernde Anstellung des Arbeitnehmers erfolgt ist, wird der Personalchef die Personalkarte erstellen und den Angestellten bei dem Vorsteher der Abteilung seines zukünftigen Arbeitsplatzes einführen.

Seine nächste Aufgabe wird darin bestehen, sich über die Fortschritte des Angestellten ein Bild zu machen, wobei wir die Arbeit des Personalbureaus in zwei Teile zerlegen können. Im Regelfalle wird ein großer Teil

der Arbeit sich mehr oder minder häufig wiederholen, so wird man periodisch von den Vorgesetzten Berichte einfordern, in denen man Auskünfte über den persönlichen Eindruck, den der Angestellte macht, verlangt, sich insbesondere dafür interessiert, in wie weit er sich dem Arbeitsgang angepaßt hat, ob er ein ausreichendes Maß von Kooperation zeigt und ob er besondere Initiative entwickelt. Fallen diese Auskünfte befriedigend aus und läßt nichts auf eine überdurchschnittliche Arbeitsleistung schließen, so kann sich das Personalbureau darauf beschränken, für die Einhaltung und Verteilung der dem Arbeiter zustehenden Ferien Sorge zu tragen, die mit der Dauer des Anstellungsverhältnisses verlängert werden, den Arbeiter zu den periodisch notwendigen ärztlichen und zahnärztlichen Untersuchungen aufzubieten, seine Sparbeiträge in Empfang zu nehmen, ihm Krankengelder auszuzahlen, Vorschüsse im Rahmen des üblichen zu gewähren und ähnliches.

Nichtsdestoweniger empfiehlt es sich jedoch, den Arbeiter nicht seinem Schicksal zu überlassen, sondern ihn periodisch zu einem Gespräch einzuladen. Zunächst schon deshalb, weil auf diese Art neue Fähigkeiten entdeckt werden können und weil immer die Möglichkeit besteht, daß eine durchschnittlich erscheinende Arbeitsleistung in Wirklichkeit ein Talent verbirgt, das durch irgendwelche äußeren Umstände gehemmt wird. Im weiteren können durch solche Gespräche vom Personalchef Gründe von Unzufriedenheit im Keime erkannt und oft ohne große Mühe bekämpft werden. Das bei der Gesundheitspflege gesagte, Vorbeugen ist besser als Heilen, gilt auch in diesem Falle.

V. Die Beförderung der Angestellten

Der Personalchef wird selbstverständlich jederzeit bereit sein, Vorschläge der Angestellten und Arbeiter, sowohl über mögliche Verbesserungen des Arbeitsganges, über die Einführung unter Umständen gar nicht kostspieliger Maschinen, deren Notwendigkeit aus der täglichen Berührung mit der Arbeit dem Arbeiter aufgegangen ist, als hinsichtlich Freizeitgestaltung und Organisationsänderungen, entgegen zu nehmen.

Der Personalchef wird sich dabei allerdings hüten müssen, in den Arbeitsprozeß ohne gründliche Kenntnis der technischen Gegebenheiten einzugreifen. Gewiß besteht eine gewisse Wahrscheinlichkeit, daß die von einem Arbeiter vorgeschlagenen Verbesserungen wünschenswert sind, nicht immer aber werden die technischen Kenntnisse des Arbeiters ausreichen, um die praktische Durchführbarkeit und die Kosten einer vorgeschlagenen Verbesserung beurteilen zu können. Wichtiger erscheint es, daß der Personalchef versucht, im Verlaufe seiner periodischen Gespräche zusätzliche Fähigkeiten und die besonderen Vorlieben des Arbeitnehmers kennen zu lernen. Es kann durchaus sein, daß sich nach einer gewissen Zeit herausstellt, daß der Arbeiter in einer anderen Abteilung, als in derjenigen, in der er vielleicht zufällig infolge einer gerade freigebliebenen Stelle eingestellt worden ist, besser am Platze ist.

Mit Hilfe einer Vormerkungskartei kann der Personalchef dann erreichen, daß falls eine Stelle frei wird, nicht Stellenausschreibungen erfolgen, sondern zunächst auf die mit dem Betriebe bereits vertrauten Arbeiter zurückgegriffen wird.

VI. Die Förderung des Betriebsbewusstseins

In den Gesprächen mit den Arbeitern, die vielleicht zunächst häufiger und mit wachsender Dauer der Betriebszugehörigkeit in größeren Abständen erfolgen, wird sich der Personalchef bemühen müssen, in seinen Schutzbefohlenen das Gefühl der Zusammengehörigkeit zum Betriebe und den Wunsch einer freiwilligen, über das Maß des Notwendigen hinausgehenden und nicht nur durch die Lohnzahlung bedingten Arbeitsgefühles zu erwecken. Von Seiten des Personalchefs setzt es ein hohes Maß von Personalkennntnis und die Beschaffung der notwendigen Unterlagen voraus, die wohl nur verwertet werden können, wenn der Personalchef über hoch ausgebildete Föhreigenschaften verfügt. Mit relativ kleinen Mitteln, wie anscheinend genaue Kenntnis der persönlichen Verhältnisse, auch wenn sie unmittelbar vor der Besprechung einem Fragebogen entnommen sein sollten, mit kleinen Geschenken zu Geburtstagen und Jubiläen, sofern diese nicht unpersönlich und routinemäßig wirken, sondern den Eindruck machen, im Hinblick auf die besonderen Verhältnisse ausgewählt worden zu sein, läßt sich mehr erreichen, als mit langen mehr oder minder hochtrabenden Vorträgen, die niemals im Arbeitnehmer das Gefühl erwecken werden, daß seine persönliche Arbeitsleistung gewürdigt wird.

Beim Arbeitnehmer gilt es sehr oft gefühlsmäßige Widerstände zu überwinden, die möglicherweise aus einem falschverstandenen Klassenbewußtsein stammen, die aber, wenn sie einmal mit den Mitteln der Logik widerlegt worden sind, den Weg frei machen für ein echtes Zusammengehörigkeitsgefühl im Rahmen der Betriebsgemeinschaft.

Viele Arbeiter halten sich für ausgebeutet, weil sie eine falsche Vorstellung von der Größe der Gewinne haben und ihre Arbeitsleistung wird steigen, sobald sie einsehen werden, daß im Rahmen des Betriebes niemandem unverdiente Gewinne in den Schoß fallen, sondern daß an jeder Stelle Risiko und Arbeitsleistung Voraussetzung für scheinbar ungerechtfertigte Bezüge sind.

Die persönliche Kunst des Personalchefs wird es sein, innerhalb seiner Sprechstunden seine Zeit nicht übermäßig von berufsmäßigen Schwätzern, die es wohl in jeden Betriebe gibt, in Anspruch nehmen zu lassen, sondern Unterredungen seien höflich aber bestimmt, rechtzeitig abubrechen, dabei aber zu erreichen, daß im Falle auftauchender Schwierigkeiten die Betriebsangehörigen sich an ihn und nicht an den Gewerkschaftssekretär wenden.

In diesem Zusammenhang sei noch auf die immer wieder in den meisten Betrieben vorkommende Angeberei oder Anschwärzerei hingede-

wiesen. Immer kommt es vor, daß es Betriebsangehörige gibt, die glauben, sich bei der Unternehmungsleitung in ein günstiges Licht zu rücken, wenn sie über ihre Mitarbeiter schlechte, zum Teil unwahre Angaben machen. Diesen Elementen sollte der Personalchef energisch entgegen treten und durch sein eigenes unparteiisches Auftreten zu verstehen geben, daß ihre Bemühungen keinen Erfolg haben.

Im weiteren sollte der Personalchef sich der Anliegen der Arbeiter tatkräftig annehmen, damit sie ihr Vertrauen in ihn setzen, ansonst er Gefahr läuft, daß die Arbeiter direkt an die Geschäftsleitung gelangen, wodurch diese eine zusätzliche unerwünschte Belastung erhält.

VII. Die Verhütung von Arbeitskonflikten

Wir berühren hiermit die für den Personalchef so unerhört wichtige Frage der Vermeidung von Betriebsstillegungen, Arbeitsniederlegungen und anderen Kampfmaßnahmen von seiten der Arbeitnehmer.

Von keinem Personalchef kann man wahrscheinlich verlangen, daß er, von einer gewissen Größe des Betriebes ab, der Vertrauensmann eines jeden Betriebsangehörigen ist. Dem Werkführer und sonstigen direkten Vorgesetzten, die im täglichen Kontakt mit ihren Untergebenen leben, fällt daher die Aufgabe zu, Veränderungen in der Stimmung, falls sich solche bemerkbar machen, Zeichen wachsender Unzufriedenheit und von Arbeitsunlust zu entdecken und sich über ihre Ursachen ein Bild zu machen. Falls man die persönlichen Hintergründe der jeweiligen Mißstimmung kennt, ist es wahrscheinlich leicht, diese durch kleine Zugeständnisse zu beseitigen, ehe sich diese eingefressen haben und infolgedessen kaum mehr zu bekämpfen sind. Auf diese Art wird es wahrscheinlich gelingen, einen Betrieb im Rahmen des Möglichen streikimmun zu machen.

Es soll damit nicht behauptet werden, daß Betriebsräte überflüssig wären. Gewiß haben diese ihre persönlichen Aufgaben zu erfüllen. Sie vertreten in einem gewissen Sinne die Klasseninteressen der Arbeiterschaft, Lohnforderungen, Forderungen nach besserer Gestaltung des Arbeitsplatzes, zusätzliche Ferien, Beseitigung unfähiger Vorgesetzter, sind Dinge, die zuerst geltend gemacht werden müssen, damit Abhilfe geschaffen werden kann.

In einem Betriebe, in dem der einzelne Arbeiter das Gefühl hat, daß er seine Beschwerden jederzeit, sei es bei der Personalabteilung oder beim Betriebsrat anbringen kann und in dem die Personalabteilung sich vor allen Dingen bemüht, Beschwerden vorzubringen, indem sie von sich aus eingreift, ehe die Mißstände dem Arbeiter überhaupt erst richtig zum Bewußtsein kommen, werden die politischen Agitatoren nicht auf ein günstiges Arbeitsgebiet stoßen.

Ein Betriebsrat, der aus Persönlichkeiten besteht, die das Vertrauen ihrer Wähler infolge ihrer persönlichen Eigenschaften und nicht infolge der Parteizugehörigkeit besitzen, wird viel leichter von den Notwendig-

keiten und Gegebenheiten des Betriebes zu überzeugen sein, als ein Betriebsrat, der auf dem Standpunkte steht, unter allen Umständen ein Maximum selbst dann herauszuholen, wenn damit die Möglichkeiten einer gedeihlichen Fortentwicklung des Unternehmens gefährdet wäre.

Fragen von allgemeinem Interesse wird der Personalchef, schon aus Gründen der Zeitersparnis und um sich nicht ständig wiederholen zu müssen, vor einem größeren Auditorium zu behandeln versuchen. Das Wichtigste dabei dürfte neben einer kurzen und allgemeinen Orientierung der Arbeiterschaft, die weniger theoretisch begründet, als der Auffassungsgabe der Belegschaft angepaßt sein muß, sein, daß den Arbeitern zur Diskussion und zur Stellung von Fragen die Möglichkeit geboten wird, ohne daß sie befürchten müssen, daß ihnen aus ihren Meinungsäußerungen berufliche Nachteile erwachsen. Man wird dabei auf die Hemmungen Rücksicht nehmen müssen, die sich aus der Notwendigkeit, vor einem größeren Personenkreis zu sprechen, für die Arbeiter ergeben, und sich bemühen, eine Atmosphäre zu schaffen, die vom Klassenzimmer gleich weit entfernt ist, wie von der politischen Agitationstribüne.

Der Personalchef wird sich natürlich auch bemühen, die von ihm veranstalteten Vorträge abwechslungsreich zu gestalten. Er wird dabei nicht vergessen dürfen, daß jeder Vortragsabend für den Arbeiter einen Abend bedeutet, an dem er auf eine anderweitige Verwendung seiner Freizeit verzichtet.

Der größte Mißerfolg, den ein Personalchef haben kann, ist nicht, daß ihm seine Arbeiter in der Diskussion widersprechen, oder ihn auch persönlich angreifen, sondern daß sie aus Gleichgültigkeit den Veranstaltungen des Betriebes fernbleiben. Das Ideal für den Personalchef wäre, wenn es ihm gelingen würde, aus den Kreisen seiner Mitarbeiter selber Personen herauszuziehen, die über Fachfragen, in denen sie besondere Kenntnisse haben, ihre Kollegen orientierten, sodaß sich der Personalchef darauf beschränken könnte, im Hintergrunde zu bleiben, was den Vorteil hat, daß die Arbeiter nicht das Gefühl haben, Äußerungen zu Gehör zu bekommen, die im Interesse irgend eines geheimen Zweckes gefährdet sind.

Der vom Personalchef verfolgte Zweck, nämlich Stärkung des Zusammengehörigkeitsbewußtseins, braucht das Licht des Tages nicht zu scheuen und sollte jedem Vortragenden und jedem Zuhörer voll bewußt sein. Eine Frage des persönlichen Taktes des Personalchefs ist es dann, wie er sich über den Inhalt des zu haltenden Vortrages orientiert, ohne Vorzensur zu üben und versucht Äußerungen, die nicht im Interesse des Betriebes liegen, zu vermeiden. Jedenfalls ist es besser, eine nicht genehme Äußerung in Kauf zu nehmen, möglicherweise sogar ohne sie im Augenblicke zu widerlegen, was man sich immer für einen späteren Zeitpunkt vorbehalten kann, als durch Verbote den Anschein zu erwecken, als ob man etwas zu verbergen hätte.

Die Rolle des Personalchefs ist besonders dann von Bedeutung, wenn ausbrechende Arbeitskonflikte der Vermittlung bedürfen. Es ist wahrscheinlich übertrieben, ein derartiges Vertrauensverhältnis voraussetzen zu wollen, daß der Personalchef im Rahmen des Betriebes Arbeitskon-

flikte beheben könnte, indem er als Vertrauensmann der Arbeiterschaft deren Interessen bei drohender Streikgefahr gegenüber der Direktion vertreten würde.

Es erscheint vielmehr angebracht, den Personalchef, wie auch sein Verhältnis zur Arbeiterschaft sein mag, immer als Vertreter der Arbeitgeber zu betrachten. Auch unter dieser Voraussetzung jedoch fällt ihm bei der Vermeidung von Arbeitsniederlegungen oder Aussperrungen eine wichtige Rolle zu. Das Arbeitskampfrecht ist kantonal, doch zeichnen sich bei dem Verfahren zur Beilegung von Arbeitsstreitigkeiten allgemeine Richtlinien ab. Die Mehrzahl der Kantone hat besondere Kammern, meistens der Obergerichte, hestellt, die als Gewerbegerichte zu amten haben und Streitigkeiten zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern entscheiden sollen. Schon soweit es sich dabei um individuelle Fälle handelt, an denen nicht die Arbeiterschaft als Ganzes, sondern der einzelne Arbeiter meistens mit einem Schadenersatzanspruch beteiligt ist, erscheint es natürlich, daß die Rolle des Vertreters der Arbeitgeber dem Personalchef zufällt, der in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle mit der Materie besonders vertraut sein wird, was unter anderem zur Folge hat, daß bei einem eintretenden Sühneverfahren eine Einigung leichter wird erzielt werden können.

Die Rolle des Personalchefs gewinnt an Bedeutung in dem Augenblicke, wo es sich um Streitigkeiten mit der Gesamtheit der Arbeiterschaft handelt. In der Mehrzahl der Länder pflegt bei drohender Streikgefahr der Verhandlungszwang vorgesehn zu sein, indem ehe die eigentlichen Arbeitsniederlegungen beginnen dürfen, die Parteien gehalten sind, sich unter dem Vorsitze eines neutralen, meist vom Staate bestellten Obmannes, der in sehr vielen Fällen eben der Vorsitzende des Gewerbegerichtes ist, sich in Unterhandlungen einzulassen. Erst wenn diese Unterhandlungen gescheitert sein sollten, dürfen die Mittel des eigentlichen Arbeitskampfrechtes eingesetzt werden, wobei nach Ländern verschieden einem Schiedsspruch der neutralen Instanz unter Umständen sogar verbindliche Kraft zukommen kann, sodaß Arbeitsniederlegungen, die trotz erfolgtem Schiedsspruch erfolgen, ungesetzlich werden. Betrachtet man die Zusammensetzung derartiger freiwilliger oder obligatorischer Schiedsgerichte, so erscheint es sicher, daß als Vertreter der Arbeiterschaft die Sekretäre der Gewerkschaften auftreten werden. Von ihnen darf jedenfalls vorausgesetzt werden, daß sie über die notwendige Vorbildung verfügen, um zur Formulierung eines Kompromißvorschlages im Stande zu sein. Weiter wird angenommen werden dürfen, daß sie über den jeweiligen Zustand der Streikkassen und damit über die Möglichkeit, einen einmal proklamierten Streik wirtschaftlich durchzuhalten, hinreichend orientiert sind. Die staatlich hestellten Obmänner der Schiedsgerichte werden in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle Juristen sein und es kann vielleicht angenommen werden, daß jedenfalls in jenen Ländern, die über eine starke Industriebevölkerung verfügen, eine gewisse Tendenz bestehen wird, die Forderungen der Arbeiter eher gut zu heißen als daß man den Unternehmern Recht geben würde. Jedenfalls kann wohl angenom-

men werden, daß das Hauptinteresse der Vorsitzenden der Schiedsgerichte darauf gerichtet sein wird, die Arbeitsniederlegungen als solche zu verhindern, weil dieselben einen Produktionsausfall bedeuten würden. Im Hinblick auf diese Sachlage erscheint es angezeigt, daß die Vertretung der Arbeitgeberinteressen vom Personalchef übernommen wird, der jedenfalls für sich den Vorteil hat, in die in Frage kommenden Angelegenheiten eingearbeitet zu sein. Er wird daher auch in der Lage sein, beurteilen zu können, welche Zugeständnisse gemacht werden können, ohne daß dadurch die Ertragsbasis des Unternehmens zu sehr verkleinert werden würde. Ganz ohne Schattenseiten scheint jedoch auch diese Regelung nicht zu sein, da sie jedenfalls voraussetzt, daß der Personalchef, wenn er nicht Berufsjurist ist, so doch über ein sehr hohes Maß von Rechtskenntnis verfügen muß. Bedenkt man die übrigen Anforderungen, die bereits hinsichtlich seiner Ausbildung an ihn gestellt werden, so erscheint es vielleicht zweckmäßiger, die Vertretung des Unternehmerstandpunktes im Falle ausgebrochener Arbeitsstreitigkeiten nicht dem Personalchef allein zu übertragen, sondern ihm jedenfalls als Beirat einen Fachjuristen zuzuordnen.

VIII. Die Betriebsräte

Betriebsräte sind vom Standpunkte der Unternehmung aus gesehen vorteilhaft, weil sie den berühmten zweiten Weg darstellen, durch den die Betriebsleitung mit den Arbeitern in Kontakt kommen und in Erfahrung bringen kann, welches die Wünsche der Arbeiter sind. Betriebsräte können auch als Ventil wirken, wenn kleinere Mißverständnisse drohen, die Atmosphäre des Betriebes zu vergiften. Allerdings können die Betriebsräte nur dann zufriedenstellend arbeiten, wenn die Betriebsleitung bereit ist, der Verschiedenheit der Interessenlage der an einer Industrie beteiligten Personen Rechnung zu tragen. Das wohlverstandene Interesse aller Betriebsangehörigen sollte daher sein, die Produktion so groß wie möglich zu halten. Selbst wenn man innerhalb gewisser Grenzen bereit ist zuzugeben, daß bei gegebenem Industrieprodukt die ricardianische Formel $\text{Lohn} + \text{Profit} = \text{konstant}$ eine gewisse Berechtigung haben mag, so steigen die Aussichten der Arbeiter einen höheren Lohn zu erhalten sicher dann, wenn das Betriebsprodukt zunimmt. In Umkehrung der marxistischen Mehrwertlehre könnte man sogar behaupten, daß eine Mehrproduktion eher den Arbeitern als den Kapitalbesitzern zufallen wird, weil die Kapitalwerte durch den Zinsfuß bedingt sind und dieser durch die Produktivitätsänderung eines einzelnen Betriebes schwerer beeinflusst wird als der Arbeitslohn. Geht man vom Grundsatz der Grenzproduktivität aus, so werden die Arbeiter mit erhöhter Produktivität auch in der Lage sein, auch in anderen Betrieben eine höhere Leistung als weniger qualifizierte Arbeiter zu vollbringen. Wegen dieser Substitutionsmöglichkeit wird ihr Lohn also wenigstens um jenen Betrag steigen müssen,

der übrig bleibt, wenn man die Entlöhnung jener Fähigkeiten in Abzug bringt, die nur in den Betrieben zu verwenden sind, in denen sie erworben wurden.

Betriebsräte bewirken eine annähernde Gleichheit der Verhandlungsstärke und schaffen jedenfalls das Verhältnis «Herr und Diener» ab und begrenzen es auf die in der Betriebsordnung vorgesehene Direktionsbefugnis.

Eine gute Betriebsordnung müßte Bestimmungen über das Stimmrecht, das Präsenzrecht und über die Art der Repräsentation der Arbeiter in den Betriebsräten enthalten. Die Art der Ernennung der Mitglieder, die die Betriebsleitung vertreten, die Methode der Wahl der Arbeitervertreter, die Länge ihrer Amtsdauer und die Möglichkeiten ihrer Abberufung müssen gleichfalls geregelt sein. Bestimmungen über die Versammlungsleitung und die Abstimmungsmethoden und endlich über Schiedsgerichte, für den Fall von Meinungsverschiedenheiten, sind ebenfalls notwendig.

IX. Das Arbeitsinteresse

Eine sehr wichtige Obliegenheit des Personalchefs ist es, festzustellen, ob der Arbeiter ein gewisses Interesse an seiner Arbeit zeigt und im Rahmen des Möglichen zu versuchen, das Interesse an der Arbeit zu steigern.

Das Interesse an der Arbeit ist am größten, wenn der Arbeiter sie sich selbst gewählt hat und wenigstens einen Teil der Arbeit um ihrer selbst willen verrichtet, mit anderen Worten, wenn der Arbeiter das bestimmte Gefühl hat, einen sichtbaren Pflichtanteil der allgemeinen Produktion zu leisten und seine Arbeitskraft seinen sich selbst zugetrauten Fähigkeiten gemäß einsetzen kann. Das Interesse an der Arbeit steigt, wenn der Arbeiter sich über die Bedeutung des Wertes der Arbeit im Betriebsganzen im Klaren ist. Er wird bestimmt besser arbeiten, wenn er am Ende der Arbeit die Gewißheit hat, für seine Leistungen freundliche Anerkennung zu erhalten. Sobald der Arbeiter nicht mehr in der Lage ist, den Zusammenhang zwischen der eigenen Arbeitsleistung und dem Arbeitserfolg festzustellen und sobald er nicht mehr das Gefühl hat, daß es auf seine Arbeit ankommt, beginnt er uninteressiert zu werden. Jede Verstärkung der Kapitalintensität durch Einführung neuer Maschinen bedeutet kürzere Arbeitszeit und damit Erhöhung der Arbeitsfreude. Arbeiter, die gewiß sind, daß die von ihnen kommenden Anregungen von den Werkmeistern nicht als Bedrohung ihrer eigenen Position aufgefaßt werden, sondern geprüft und wo möglich verwendet werden, werden sich als Betriebsglieder fühlen, besonders wenn die Verbesserungen veröffentlicht werden und damit ihren Kollegen zur Kenntnis kommen.

XI. Kapitel:

Die Entlassung von Betriebsangehörigen

So sehr es das Bestreben des Personalchefs sein muß, die Ständigkeit der Beschäftigung der Arbeiter zu verwirklichen, durch richtige Platzierung und tüchtige Leistung, wird jedes Unternehmen mit einem gewissen Prozentsatz des Arbeiterwechsels zu rechnen haben.

Eine Auflösung des Arbeitsverhältnisses kann rein schematisch gesehen entweder vom Arbeitnehmer ausgehen oder von der Betriebsleitung, d. h. vom Personalchef entweder auf Anregung des Vorgesetzten des Arbeitnehmers oder in eigener Kompetenz erfolgen.

I. Die Kündigungsgründe des Arbeitnehmers

Versuchen wir die Gründe, die einen Arbeitnehmer bewegen können, seinen bisherigen Arbeitsplatz aufzugeben auf einen allgemeinen Nenner zu bringen, so können wir sagen, daß das bisher bestehende Gleichgewichtsverhältnis zwischen Arbeitsunlust einerseits und Nutzen der empfangenen Lohnsumme andererseits, gestört worden ist. Indem wir zunächst die Geldseite des Problems betrachten, also entweder bei gleichbleibendem Arbeitsleid die Wertschätzung für den empfangenen Lohn gesunken, oder aber das Arbeitsleid hat zugenommen, ohne daß eine entsprechende Erhöhung des Lohnes erfolgt ist.

Der erste der Fälle, der in Betracht kommt, wäre, daß der Arbeiter den Lohn, der er am bisherigen Arbeitsplatz erhält, deshalb weniger hoch schätzt, weil er glaubt, an einer anderen Arbeitsstelle einen höheren Lohn erhalten zu können. Maßgebend sind dabei nicht die tatsächlichen Arbeitsverhältnisse am Arbeitsmarkte, sondern die Erwartungen, die sich im Vorstellungskreis des Arbeitnehmers herausgebildet haben.

Es kann sein, daß in Zeiten aufsteigender Konjunktur die Konkurrenz bereit ist, höhere als die bisher gezahlten Löhne anzubieten.

Es kann aber auch sein, daß die Arbeitnehmer nur glauben, z. B. in einer Großstadt einen höheren Lohn empfangen zu können. Dabei wird, wenn diese Vorstellungen der Arbeitnehmer tatsächlich berechtigt sind, sehr oft ein Kalkulationsfehler vorliegen, weil die Arbeiter zunächst nur die höhere Lohnsumme sehen, ohne die höheren Lebenshaltungskosten, die in der Großstadt bestehen, in Betracht zu ziehen.

Es kann allerdings auch sein, daß für den Drang in die Stadt nicht einmal so sehr der höhere Geldlohn maßgebend ist, als die Tatsache, daß man in der Großstadt Annehmlichkeiten hat, oder zu haben glaubt, wie sie anderweitig nicht bestehen, beispielsweise das Vorhandensein von

Kinos, die geringere Kontrolle des persönlichen Lebenswandels oder Ähnliches. Je nach dem auf welchen Gründen die Unzufriedenheit mit den bisherigen Lohnverhältnissen beruht, ergeben sich auch die Abhilfemethoden, die dem Personalchef zur Verfügung stehen.

Jedenfalls ist es unmöglich, falls tatsächlich eine allgemeine Erhöhung des Lohnniveaus sich abzuzeichnen beginnt, auf die Dauer diese Bewegung nicht mitzumachen und die Arbeiter zum Verbleiben am bisherigen Arbeitsplatz zu bewegen. Der Personalchef wird sich ferner davor hüten müssen, bei der Beurteilung der Bedürfnisse der Arbeiter seine persönlichen Maßstäbe anzulegen. Es kommt durchaus nicht darauf an, ob der Personalchef das Kino für nützlich, förderlich und die Betriebsmoral hebend hält, oder wie seine eigene Einstellung zum Fußballsport ist. Falls innerhalb der vorhandenen Maße der Beschäftigungen ein derartiges Vergnügungs- und Sportbedürfnis besteht, so wird man das Kino einrichten und den Fußballplatz bauen oder in Kauf nehmen müssen, daß die Arbeiter den Arbeitsplatz wechseln. Sofern die Kalkulationen der Arbeiter auf objektiv nicht gerechtfertigten Erwartungen beruhen, kann vielleicht versucht werden, ihnen mit Gründen der Logik beizukommen. Sehr aussichtsreich erscheint ein Vorgehen in dieser Hinsicht allerdings nicht.

Das Bestreben der Arbeiter, ihren Arbeitsplatz zu wechseln, kann allerdings auch seine Ursache in einer Unzufriedenheit mit dem Geldlohn haben, weil sich in der Zwischenzeit das Verhältnis zwischen Geld- und Reallohn verschoben hat. Betrachtet man die Gestaltung des Budgets einer durchschnittlichen Arbeiterfamilie, so kann man nach dem Schwabe-Engel'schen Gesetz annehmen, daß ein wesentlicher Prozentsatz der Ausgaben einer Arbeiterhaushaltung auf Ernährung, Wohnung und Kleidung entfallen. Dieser Prozentsatz wird umso größer sein, je niedriger die Einkommenskategorie ist, in der sich die Arbeiter befinden, dabei wird damit gerechnet werden können, daß sehr viele Arbeiter ihre Ausgaben für diese drei dringlichsten Bedürfniskategorien als fixe Größen betrachten und den empfangenen Lohn mehr oder minder unbewußt nach jener Größe beurteilen, die ihnen nach Deckung des Nothedarfs verbleibt. Geraten nun in Zeiten der Inflation, oder weniger kraß gesehen, nur innerhalb der Teuerung einer Aufschwungsperiode, die Preise der Hauptbedürfnisgattungen in Bewegung, so stellt der Arbeiter fest, daß der Lohn nicht mehr für die Befriedigung jener zusätzlichen Bedürfnisse ausreicht, die eben weil sie zur Fristung des Daseins nicht unumgänglich notwendig sind, umso höher geschätzt werden.

Es kann dabei an zwei Arten der Abhilfe gedacht werden. Sind die Arbeiter in Gewerkschaften organisiert, so wird ohnhin sehr bald mit dem Lohn-Preisargument eine Erhöhung der Löhne verlangt werden, die umso größere Aussichten auf Erfolg hat, als in Zeiten eines Aufschwunges das Arbeitsangebot hinter der Erwerbsnachfrage die Tendenz hat, zurückzubleiben und die Streikdrohungen der Gewerkschaften bei sich häufenden Aufträgen besonders unangenehm empfunden werden.

Betrachtet man diese Sachlage jedoch vom Standpunkte der Unternehmung aus und berücksichtigt man insbesondere die Einwirkungsmethoden, die dem Personalchef zur Verfügung stehen, so erscheint es viel zweckmäßiger, die Entlastung der Arbeiterbudgets zu versuchen, indem man die Kosten der von den Arbeitern nachgefragten Güter und Leistungen ermäßigt. Dies schon aus dem Grunde, weil das Lohnniveau zwar nach oben hin elastisch ist, auf Lohnermäßigungen aber äußerst starr reagiert, was bedeutet, daß einmal zugestandene Erhöhungen des Geldlohnes, in Zeiten der Wirtschaftsstockung, indem die Unternehmung mit Recht mit dem Argumente der sinkenden Lebenshaltungskosten arbeiten könnte, nur äußerst schwer wieder ermäßigt werden können. Der Personalchef wird also besser daran tun, den Bau von Arbeiterwohnungen vorzuschlagen, oder wo solche bereits bestehen, ihre Qualität zu verbessern, indem beispielsweise neue Spielplätze eingerichtet werden, die Beleuchtung verbessert, Badezimmer eingebaut werden etc.

Soweit es sich um die Nahrungskosten handelt, ist der Ansatzpunkt ein doppelter. Die Preise der Verpflegung können innerhalb des Betriebes durch die Inbetriebsetzung der Betriebskantine und soweit es sich um die Haushalte handelt, durch Gemeinschaftsküchen beeinflußt werden. Letztere haben den Vorteil, daß sie gleichzeitig die Familienmitglieder der Betriebsangehörigen entlasten und damit die Möglichkeit zur Leistung von Heimarbeit oder sogar zur Verwendung innerhalb des Betriebes selber schafft. Wie weit dies aus Gründen der Aufrechterhaltung der Familiengemeinschaft wünschenswert ist, ist allerdings noch sehr die Frage. Jedenfalls wird man schon aus den Gründen dabei nicht allzuweit gehen können, weil sich eine allgemeine Standardisierung des Geschmacks weder empfiehlt, noch wohl durchführbar ist.

Der zweite Ansatzpunkt ist daher die Errichtung oder der Ausbau von Konsumgenossenschaften, die den Arbeitern Lebensmittel zu Preisen liefern, die jedenfalls unter denjenigen liegen werden, die er beim direkten Einkauf beim Detaillisten zahlen müßte. Die Errichtung eines Betriebskaufhauses empfiehlt sich aber schon deshalb, weil der dritte wesentliche Ausgabenpunkt des Arbeiterbudgets, der Kleidungsbedarf, wohl nur auf diese Weise beeinflußt werden kann, sofern es sich nicht gerade um eine Konfektionsfabrik handelt, die in der Lage wäre, aus den eigenen Beständen des Unternehmens zu liefern.

Es kann allerdings durchaus sein, daß die Unzufriedenheit der Arbeiter darauf beruht, daß sich die Bedürfnisse geändert haben. Diese Bedürfnisänderung kann entweder rein individuell bedingt sein, oder sie kann auf einer Strukturänderung innerhalb der Arbeiterklasse beruhen.

Soweit es sich um die rein individuellen Bedürfnisverschiebungen handelt, wird die Betriebsleitung im allgemeinen und der Personalchef im besonderen in Betracht zu ziehen haben, daß der Durchschnittsarbeiter im allgemeinen damit rechnen wird, innerhalb absehbarer Zeit seinen eigenen Hausstand zu gründen und sich schrittweise gewisse Gegenstände anschaffen will, die in der Schweiz sich auf einen Radioapparat beschränken können, in den Vereinigten Staaten aber bereits das

eigene Familienautomobil umfassen. Falls die Löhne, die das Unternehmen zahlt, aus diesen Gründen nicht den Erwartungen des Arbeiters entsprechen, wird mit wachsender Unzufriedenheit innerhalb der Arbeiterklasse zu rechnen sein. Es sind dabei zwei Fälle denkbar.

Das Unternehmen kann natürlich bestrebt sein, so niedrige Löhne zu zahlen, daß diese gerade noch ausreichen, den Bedarf an Arbeitskräften zu decken. Diese aus dem Standpunkte des Unternehmens aus nicht unbedingt zu billigende Lohnpolitik, die niemals die Rückwirkungen von Minimallohnen auf den Arbeitseifer und damit auf die Produktivität der Arbeiter berücksichtigt, ist jedoch rationell nur begrenzt durchführbar und jedenfalls ist es vernünftiger, mit den gezahlten Löhnen, wenn auch nur um einen kleinen Betrag über den Bedürfnissen der Arbeiterklasse zu verbleiben, als es zu Entlassungen aus diesem Grunde kommen zu lassen. Die Gründe für die Unzufriedenheit der Arbeiter können aber auch darauf beruhen, daß sie die von ihnen erstrebte höhere Lohnklasse aus dem Grunde nicht erreichen, weil die von ihnen erwartete Lohnerhöhung infolge Ausbleiben der Beförderung nicht eintritt.

II. Die Leistungssteigerung

Der Personalchef wird in jedem Einzelfalle genau prüfen müssen, ob die Enttäuschung des Arbeiters auf seinen mangelnden Fähigkeiten beruht, oder ob es sich um einen grundsätzlichen Fehler der Betriebspolitik handelt.

Falls wir einen Durchschnittsbetrieb ins Auge fassen, so wird für denselben mit einem normalen Expansionskoeffizienten zu rechnen sein, der selbst wenn wir die Eroberung neuer Absatzmärkte nicht in Betracht ziehen, sich schon rein aus dem Bevölkerungszuwachs ergibt, wie er jedenfalls für schweizerische Verhältnisse angenommen werden kann. Der Expansionskoeffizient einerseits und das Ausscheiden von Betriebsangehörigen auf der höheren Stufe der Lohnpyramide rein aus Gründen der Erreichung der Altersgrenze sollte jedenfalls ausreichen, um einen gewissen Spielraum für Beförderungsmöglichkeiten zu lassen. Falls diese wirklich nicht vorhanden sind und sich zeigt, daß man einen Arbeiter, den man gerne halten möchte, gehen lassen muß, weil man ihn nicht befördern kann, so liegt der Grund wahrscheinlich darin, daß viele Betriebe viel zu schnell auf den Arbeitsmarkt zurückgreifen und bisher betriebsfremde Arbeitskräfte einstellen, ohne sich Rechenschaft über die Möglichkeiten zu geben, die für die Besetzung offener Stellen innerhalb des Betriebes selber bestehen.

Eine der wichtigsten Aufgaben des Personalchefs wird es also sein, sich mit Hilfe seiner Personalkartei und des persönlichen Kontaktes mit der Belegschaft, über die zusätzlichen Fähigkeiten im Klaren zu sein, über die die einzelnen Arbeiter verfügen. Ein derartiges Vorgehen erfordert allerdings, daß die Erhebungen nicht jeweils von Fall zu Fall bei Offenwerden einer Stelle erfolgen, sondern daß sie systematisch auf lange

Sicht betrieben werden und vor allem, daß man den Arbeitern die Möglichkeit gibt, sich durch Einrichtung von Fachkursen von Seiten des Unternehmens auf die Beförderung vorzubereiten, und daß man nicht den Erwerb zusätzlicher Kenntnisse der persönlichen Initiative der Arbeiter überläßt, für die, auch wenn von Seiten des Unternehmens ein Minimalprogramm durchgeführt wird, immer noch genug zu tun bleibt.

Das Unternehmen kann endlich versuchen, die Lohnsituation durch Verbesserung der Marktlage zu beeinflussen. Ausgehend von der Tatsache, daß die Löhne als Preis für eine Arbeitsleistung dem Gesetz von Angebot und Nachfrage unterliegen, wird jede Vermehrung des Arbeitsangebotes dazu führen, zusätzliche Lohnforderungen hintanzubalten.

Betrachtet man grundsätzlich die Standortsfrage für einen Betrieb, so wird die Wahl des Standortes, soweit sie überhaupt rationell erfolgt, beim Industriebetrieb durch den Schwerpunkt des Varignon'schen Dreiecks bestimmt, dessen Spitzen im Regelfalle durch die Lage der Rohstoffquellen, des Absatzmarktes und des Arbeitsangebotes bestimmt sind. Je wichtiger eine dieser drei Komponenten für den Betrieb wird, desto näher wird er an die betreffende Spitze heranrücken. Je weniger arbeitsintensiv die Betriebe also sind, desto ungünstiger wird sich dabei im allgemeinen unter sonst gleichbleibenden Umständen auch ihre Arbeitsmarktlage gestalten. Nun ist aber die Bedeutung der Komponente Arbeitsangebot keineswegs bei Änderung der Betriebsgrößen stationär. Ein sich ausdehnender Betrieb kann zu seinem Leidwesen die Erfahrung machen, daß die Beschaffung hinreichender Arbeitskräfte kein wichtiges Problem war, solange der Betrieb nur relativ klein gewesen ist, und daß man deshalb die Bedeutung der Arbeitsmarktlage unterschätzt hat. Es kann aber auch sein, daß seit der Errichtung des Betriebes sich die Verhältnisse grundsätzlich geändert haben. Beispielsweise dadurch, daß ein vorhandenes Arbeiterreservoir durch Wegzug oder durch die Errichtung einer Konkurrenzfabrik ausgeschöpft worden ist, oder aber dadurch, daß Änderungen in der Betriebstechnik eingetreten sind, bei denen neue Produktionsverfahren eingeführt wurden, die die Beschäftigung vieler Arbeiter erforderlich machen. Da die Verlegung der Fabrik nur als letztes Ausfluchtmittel in Frage kommt, allerdings häufig auch dort, wo sie erfolgen könnte, oder wo man sich einen Zweigbetrieb angliedern könnte, aus Gründen falsch verstandener Tradition unterlassen wird, wird der Personalchef auf die Heranziehung neuer Arbeitskräfte und eines Arbeiter Nachwuchses dringen müssen. Die Schwierigkeiten, mit denen er dabei zu kämpfen hat, sind vor allen Dingen dadurch begründet, daß das Arbeiterangebot sich nur schwer entschließen wird, seinen Arbeitsort zu wechseln, und daß viele Arbeiter es vorziehen werden, an Arbeitsplätzen zu bleiben, an denen an sich ungünstigere Bedingungen herrschen, nur weil sie mit den örtlichen Gegebenheiten vertraut sind und sich scheuen, die Arbeit an einem neuen Orte aufzunehmen, an dem sie gezwungen wären, sich von ihren Familienmitgliedern oder liebgewordenen Bekannten zu trennen.

Betriebsleitung und Personalchef haben also jedes Interesse daran, den Nachwuchs ihrer Arbeiterschaft dazu zu bringen, dem Berufe ihrer Väter treu zu bleiben. Um ihnen diesen Entschluß zu erleichtern, werden sie, soweit es nach den Bestimmungen des Fabrikgesetzes möglich ist, schon möglichst frühzeitig dem Betriebe eingegliedert. Schon aus dem Grunde aber, daß der qualifizierte Arbeiternachschub schwieriger befriedigt werden kann, als die Gewinnung ungelerner Arbeiter, empfiehlt es sich, Möglichkeiten zu schaffen, damit begabte Arbeiterkinder Tätigkeiten innerhalb der Fabrik erlernen können, die besondere Fähigkeiten erfordern.

In vielen Fällen wird es zweckmäßiger sein, sich mit halber Tagesarbeit zu bedienen und die gewonnene Zeit zur Fortbildung in der Betriebsfachschule zu verwenden, selbst wenn dies unter dem Gesichtspunkte der Lohnzahlung nur durchführbar erscheint, wenn dafür Löhne für in der Gegenwart unproduktive Leistungen, die sich erst in der Zukunft bezahlt machen, entrichtet werden müssen.

Als zweites wird der Personalchef versuchen müssen, durch die Gestaltung der Lebens- und besonders der Wohnverhältnisse, den Zuzug neuer Arbeiter zu erleichtern. Dies hat dabei noch den Vorteil, daß vorbildliche Sozialeinrichtungen vielleicht das beste Werbemittel darstellen, über das ein Unternehmen verfügt. Dies gilt sowohl für die Werbewirkung gegenüber den Kunden, als auch gegenüber dem Staate, den man auf die vergleichsweise Besserstellung der eigenen Arbeiter hinweisen kann, um die drohenden staatlichen Eingriffe einzudämmen. Eine Komponente, die dabei sehr oft unterschätzt wird, ist die direkte Werbewirkung, die von den Arbeitern selber ausgeht. Zunächst ist man geneigt, die Bedeutung der eigenen Arbeiter als Kunden des Betriebes zu unterschätzen. Selbst dort aber, wo dieser Faktor in Folge mangelnder Kaufkraft nur begrenzt zur Geltung kommen kann, stellt die mündliche Werbung eines zufriedenen Arbeiters, der meist über einen größeren Bekanntenkreis verfügt und Möglichkeiten hat, seine Schätzung des Arbeitsplatzes oder das Gegenteil zum Ausdruck zu bringen, einen Einfluß auf die Gestaltung des Betriebsgewinnes dar, der größer ist, als im allgemeinen angenommen wird.

Eine der größten Gefahren, die einer rationellen Personalpolitik drohen, ist endlich eine Verkennung der sekundären Entwicklungstendenz innerhalb der Bedürfnisgestaltung der Arbeiterschaft. Sehr viele an sich gut geleitete Betriebe haben Vorstellungen von den Bedürfnissen ihrer Betriebsangehörigen, die man, wenn man höflich sein will, als patriarchalisch bezeichnen kann, um nicht von Rückständigkeit oder Verknöcherung zu sprechen.

III. Die Arbeitsmoral

Betrachtet man die Lohnentwicklung beispielsweise der letzten 100 Jahre, so kann man annehmen, daß über längere Perioden hinweg das Reallohniveau ständig gestiegen ist. Teils haben sich die Gegenstände

des täglichen Bedarfs verbilligt, und andererseits sind nicht zuletzt unter dem Einfluß der Organisierung der Arbeiter, die Geldlöhne gestiegen. Beides hat es mit sich gebracht, daß Bedürfnisse, die früher auf eine Oberschicht begrenzt waren und die als herrschaftlich empfunden wurden, nunmehr auch von den Arbeitermassen als ihren Ansprüchen entsprechend betrachtet werden. Selbst dort, wo man sich dieser Erkenntnis nicht absolut verschließt, sondern mehr oder minder freiwillig bereit ist, höhere Löhne zu zahlen, glaubt man den Arbeitern Vorschriften über die Art der Lohnverwendung machen zu müssen.

Der Personalchef wird sich ständig vor Augen halten müssen, daß die Höhe des als standesgemäß empfundenen Reallohnes für den einzelnen Betrieb ein Datum ist, das in der Form angenommen werden muß, in der es besteht. Die Errichtung einer Fabrik in ländlichen Verhältnissen, mit der Begründung, daß die «rückständige» Arbeiterschaft bereit sei, zu niedrigeren als den allgemein geltenden Löhnen zu arbeiten, ist mindestens ein gewagtes Unternehmen.

Schneller als die Betriebsleitung es gerne wahr haben möchte, werden die Arbeiter begreifen, daß sie ausgenützt werden, und falls sie nicht selber zu der Erkenntnis kommen, werden betriebsfremde Elemente diese sehr bald darüber aufklären.

Eine der größten Gefahren aber, die einer Unternehmung droht, ist, daß sich innerhalb der Arbeiterschaft ein Gefühl des Mißtrauens verbreiten kann. Ein von den Arbeitern gewonnener Streik schadet einer Unternehmung unendlich viel mehr, als wenn sie rechtzeitig eine Lohn-erhöhung zugestanden hätte und freiwillig etwas gewährt hätte, zu dem sie früher oder später gezwungen werden wird.

Der Personalchef wird sich aber auch ständig bewußt sein müssen, daß sowohl die Verwendung des Lohnes, als auch diejenige der Freizeit ein Gebiet ist, bei dem Zwangsmittel grundsätzlich versagen. Der Betrieb kann nur versuchen, durch echten Leistungswettbewerb die Bedürfnisse der Arbeiter in eine Richtung zu lenken, die den Betriebszielen entspricht.

Versagt die psychologische Werbung des Personalchefs und ziehen die Arbeiter beispielsweise vor, Schnaps an Stelle von Ovomaltine zu trinken, so wird man diese Entscheidung respektieren müssen, selbst wenn man selber überzeugter Antialkoholiker sein sollte.

Ein primitives Gebot der Klugheit ist es denn aber, auch die Versuche der Einflußnahme auf jene Gebiete zu beschränken, die für das Wohlergehen des Betriebes von Bedeutung sind. Hierin sollte der Personalchef die Begrenzung seiner Tätigkeit finden. Selbst wenn der Unternehmer überzeugter Anhänger einer Sekte sein sollte, wird er gut daran tun, von Bekehrungsversuchen innerhalb seiner Arbeiterschaft Abstand zu nehmen und vor allen Dingen keine Protektionswirtschaft für die Angehörigen seiner Sekte einrichten, die nur Unzufriedenheit unter den übrigen Arbeitern säen wird, während ein Einfluß der Religionszugehörigkeit oder selbst des Atheismus auf die Arbeitsleistung unter modernen Verhältnissen zum mindesten nicht nachgewiesen ist.

Verschiedene Betriebe sind dazu übergegangen, ihrer Arbeiterschaft die Arbeitsmoral hebende Bücher zu überreichen, beispielsweise Werke von O. S. Marden, Trine, Casson und anderen. Dabei muß man sich natürlich vor Augen halten, daß man die Arbeiter nicht zwingen kann, die verahfolgten Bücher auch wirklich zu lesen.

Im weiteren muß hier auf die sogenannte Efficiency-Bewegung hingewiesen werden, die von Amerika zu uns gekommen ist, und die einerseits die Wirtschaftlichkeitserhöhung und andererseits eine Einwirkung auf die Ganzheit des Lebens und dessen Sinn zum Ziele hat. In diesem Sinne sollte das menschliche Denken vom rein wirtschaftlichen Erfassen des Lebens weggelenkt werden zugunsten höherer Werte.

IV. Die Arbeitsenergie

Das Arbeitsleid kann zugenommen haben, weil die Anstrengung, mit der die Arbeit für den Arbeiter verbunden ist, größer geworden ist. Dieses ist z. B. der Fall, wenn die Eignung des Arbeiters für seinen Beruf abgenommen hat, was beispielsweise der Fall sein kann, wenn er ständig eine monotone Arbeit verrichten mußte, die ihm im Verlaufe der Zeit immer unangenehmer werden wird.

Grundlegend ist davon auszugehen, daß das Arbeitsleid eine Intensitätsgröße darstellt, die als solche nicht meßbar, sondern nur skalierbar ist. Der Prozeß der Arbeitsleistung gegen Entgelt stellt sich unter diesen Umständen als eine Folge von Wahlakten dar, bei denen der Nutzen, den sich der Arbeiter von der ihm gebotenen Lohnsumme verspricht, verglichen wird mit der von ihm geforderten Arbeitsleistung. Je nach dem, welcher der beiden Verhaltensmöglichkeiten der Vorzug gegeben wird, wird der Arbeiter entweder die Arbeit annehmen oder auf sie verzichten und die gewonnene Zeit anderweitig verwenden.

Zunächst ist dabei festzuhalten, daß es sich nicht um den Nutzeffekt handelt, den der Arbeiter mit der ihm gebotenen Geldsumme tatsächlich erzielen kann, sondern einzig um den von ihm erwarteten Nutzen, der zwar eintreten kann, aber nicht eintreten muß. Weiters ist zu bedenken, daß die Wertschätzungen des Lohnes und des von der Arbeit verursachten Gefühls der Mühe individuell verschieden sind und es daher streng genommen einen allgemein gültigen Durchschnittslohnsatz nicht geben kann. Wesentlich wichtiger ist jedoch, daß die Wertskalen der Arbeiter Schwankungen unterliegen und ein bis dahin als ausreichend empfundener Lohn bei ihrer Aenderung den Wertvorstellungen nicht mehr entsprechen kann, was eine Ursache vieler Arbeitskonflikte darstellt. Daraus ergibt sich weiter, daß ein seiner Aufgabe gewachsener Personalchef wohl niemals versuchen wird, den Grenzlohn zu erreichen, sondern schon rein im Unternehmerinteresse einen Lohn bezahlen wird, der so weit über dem Grenzlohn liegt, daß bei plötzlich auftretenden Aenderungen der das Arbeitsleid bestimmenden Faktoren, die Arbeit trotzdem fortgesetzt wird.

Eine Versetzung des Arbeiters an eine andere Stelle innerhalb des Betriebes wird leicht dazu führen, daß der Arbeiter darauf verzichtet, den Betrieb zu wechseln und einverstanden ist, an einer anderen Stelle innerhalb der Betriebsorganisation weiter zu arbeiten.

Die Steigerung des Arbeitsleides kann aber auch darauf zurückzuführen sein, daß infolge einer Aenderung der Betriebstechnik die Arbeit unangenehmer oder gefährlicher geworden ist. Falls diese Vorstellung des Arbeiters objektiv gerechtfertigt ist, kann Abhilfe geschaffen werden, indem man zusätzliche Sicherheitsmaßnahmen einführt, unangenehme Gerüche beseitigt und den Arbeitern Spezialausrüstungen zur Verfügung stellt, die sie gegen die Gefahren ihrer Tätigkeiten schützen und die unangenehmen Nebenwirkungen, beispielsweise mancher chemischer Prozesse, tunlichst vom Arbeiter fernhalten.

Sind diese Auswege nicht denkbar, so bleibt immer noch die Möglichkeit, zu versuchen, durch Lohnerhöhungen den Widerstand der Arbeiter zu beseitigen. Falls auch dieser Ausweg nicht gangbar ist, wird man vor der Wahl stehen, entweder den neuen Produktionszweig aufgeben zu müssen, oder damit zu rechnen haben, daß innerhalb der Bewerber eine negative Arbeiterauslese erfolgt, d. h., daß man nur gewisse Arbeiterkategorien auf dem Arbeitsmarkte erhalten kann, die bereit sind, das Risiko der neuen Arbeit zu tragen, weil sie dank ihrer Charakterstruktur die Unannehmlichkeiten untergewöhnlich niedrig einschätzen. Soweit es sich dabei um Personen handelt, die beispielsweise über besonderen Mut oder besondere Unerschrockenheit oder außergewöhnliche Arbeitsenergie verfügen, kann das dem Unternehmen nur angenehm sein. Wenn es hingegen Personen sind, die die von ihren Kollegen abgelehnte Arbeit übernehmen, weil sie sonst arbeitslos wären, mit andern Worten, falls sie über Charaktermängel verfügen, die ihrer Anstellung in anderen Berufen eine Grenze setzen, so ist von Seiten des Personalchefs jedenfalls eine besondere scharfe Ueberwachung am Platze und es darf über der Annehmlichkeit, Bewerber gefunden zu haben, nicht die Gefahr vergessen werden, die sich aus einer Senkung der allgemeinen Betriebsmoral infolge Ansteckung durch unerwünschte Elemente ergeben kann.

Das Arbeitsleid kann aber endlich auch deshalb gestiegen sein, weil zwar objektiv sich die Betriebsverhältnisse nicht geändert haben, aber von den Konkurrenzunternehmen derselben Branche in der Zwischenzeit besondere Schutzeinrichtungen oder Annehmlichkeiten eingeführt worden sind, für die ein absolutes Bedürfnis nicht besteht, die aber nachdem sie einmal bei anderen Betrieben vorhanden sind, von den Arbeitern als wünschenswert und notwendig empfunden werden, weil dadurch die Vorstellung bei den Arbeitern erweckt wird, daß zur Verrichtung der Arbeit weniger Energie aufgewendet werden müsse. Für den rückständigen Betrieb ist in diesem Falle die Konsequenz, daß er sich der Entwicklung von Seiten der fortschrittlichen Betriebe anpassen müssen.

Wir haben hier einen Fall vor uns, wo auf lange Sicht gesehen, der jeweils modernste Betrieb seine Konkurrenten zwingt, die Neuerungen auf dem Gebiete der betrieblichen Sozialpolitik mitzumachen.

V. Das Gefühl der Verantwortlichkeit

Seit Beginn des Jahrhunderts und besonders seit der Zeit des ersten Weltkrieges sehen wir uns einer Erscheinung gegenüber, die von den Kritikern der kapitalistischen Wirtschaftsordnung als das Ende des Kapitalismus bezeichnet wurde.

Vom Standpunkte des Personalchefs einer Unternehmung, der uns hier allein zu interessieren hat, stellt sich das zu Grunde liegende Problem so, daß in dem heute vorherrschenden Großbetrieb der Angestellte der Unternehmung notwendigerweise des Anreizes entbehrt, der wenigstens in der Entstehungszeit des Kapitalismus einer der Hauptgründe der wirtschaftlichen Entwicklung war. Die Beziehung des Angestellten zu seinem Arbeitskreis ist notwendigerweise eine andere als diejenige des selbständigen Unternehmers, der vollständig die Verantwortung für seine Handlung trägt.

Für den Personalchef stellt sich daher die Aufgabe, ein noch vorhandenes Gefühl der Verantwortlichkeit hervorzurufen, oder wenn dieses mangelt, eine neue Beziehung zwischen Angestelltem und Tätigkeitsobjekt zu erreichen, die geeignet ist, günstige Resultate hervorzubringen.

Der Ausdruck Verantwortlichkeit könnte dazu führen, anzunehmen, daß in dem Verantwortlichkeitsgefühl, welches auch in Großbetrieben für den Vorsteher einer Abteilung zu finden ist, als ein Ersatz gegeben wäre. Bis zu einem gewissen Punkte ist das zweifellos richtig und je mehr der Angestellte genügt ist, die Abteilung, in der er arbeitet, als «seine Abteilung» zu betrachten, für deren pünktliche und reibungslose Leistung er sich persönlich verantwortlich fühlt, umso eher wird er auch bereit sein, jene zusätzliche Arbeitsleistung aufzubringen, die man von ihm erwartet und die wegen des ständig wirkenden Vorbildes auch geeignet sein wird, auch bei seinen Untergebenen ein Gefühl der Betriebszusammengehörigkeit und der persönlichen Verantwortlichkeit hervorzurufen.

Je mehr aber der soeben geschilderte Geist um sich greift, desto schwieriger wird es, den Angestellten zu bewegen, Anordnungen, die nicht von ihm selber ausgehen, sondern die von einer höheren Betriebsstelle angeordnet worden sind, durchzuführen, wenn er sie nicht selber angeregt hat und sie aus diesem Grunde als nicht die zweckmäßigste Lösung des gestellten Problems hält.

Die übrigen Anreize, die dem Personalchef zur Verfügung stehen, wenn der Stolz auf die eigene Abteilung versagt, sind demgegenüber nur von untergeordneter Bedeutung. Eine Tantième oder eine Beteiligung des Abteilungsleiters am Abteilungsgewinn können in Frage kommen, setzen aber eine weitgehend durchorganisierte Kostenstellenrechnung voraus und führen zu umso größeren Schwierigkeiten, je kleiner die Kompetenzbereiche werden, wo an irgend einem Punkte einzelne Kostenstellen, die von verschiedenen Individuen geleitet werden, in irgend einer Weise zusammenwirken, daß eine Aufteilung des Erfolges nach rationalen Momenten nicht mehr möglich ist.

Eine Lösung des angedeuteten Problems erscheint nur insoweit möglich, als Hand in Hand mit der Zuteilung eines Aufgabenkreises auch die Uebung in den Betrieben einsetzt, den Vorschlag von Neuerungen soweit als irgend möglich den Abteilungsleitern zu überlassen. Ein derartiges Vorgehen bedingt, daß die einzelnen Abteilungsleiter wenigstens aus dem Aufgabenkreis der ihnen nächststehenden Betriebsabteilung orientiert sind und scheint daher das Kollegialsystem der Betriebsführung mit den bereits geschilderten Schwierigkeiten vorauszusetzen. Auch dann bleibt es noch fraglich, ob die persönliche Beziehung zwischen Angestelltem und Werkstück, wie man sie der mittelalterlichen Wirtschaftsauffassung nachgerühmt hat, wieder hergestellt werden kann. In einer Hinsicht scheint der Stolz auf die individuelle Arbeitsleistung jedenfalls verschwunden zu sein. Die Leistungen, die den modernen Großbetrieb gegenwärtig verlassen, sind ihrem Wesen nach Serienleistungen, die untereinander weitgehend übereinstimmen müssen und ein Eingehen auf individuelle Eigentümlichkeiten und Sonderwünsche der Kunden ist nicht mehr möglich.

Die zweite Seite des Problems kann nur noch in der Form gelöst werden, daß der einzelne Betrieb sich bemüht, im Rahmen der durch den gesamten Produktionsprozeß vorgeschriebenen Kostengestaltung das bestmögliche Resultat zu liefern. Wir können wohl die Behauptung aufstellen, daß der moderne Großbetrieb unter der Herrschaft des Kostengesetzes steht. In diesem Rahmen hängt die Qualität der geleisteten Arbeit weitgehend von der Willigkeit und den Möglichkeiten der beschäftigten Betriebsleiter, ihr Bestes geben zu wollen, ab. Sie dazu zu veranlassen, ihre Aufgaben optimal zu erfüllen, ist die Leistung des Personalchefs. Er wird sie umso besser erfüllen können, je mehr er den ihm untergeordneten Individualitäten die Möglichkeit gibt, sich von seiner Bevormundung ungehemmt zum Ausdruck zu bringen. Innerhalb des Kostengesetzes ist der Personalchef und sind seine Untergebenen frei und werden umso besser arbeiten, je mehr sie von ihrer Freiheit Gebrauch machen können. In dem Entstehen von Zusatzkosten ist die Schranke gegeben, in der sich sowohl der Personalchef, als auch seine Untergebenen zu bewegen haben.

VI. Der Arbeitsfrieden

Der Arbeitnehmer kann den Wunsch äußern, den Betrieb verlassen zu wollen, obwohl er an der ihm übertragenen Arbeitsleistung an sich nichts auszusetzen hätte. Wahrscheinlich wird in diesem Falle der Grund in Unstimmigkeiten liegen, die er mit seinen Kollegen oder Vorgesetzten hat. Es zeigt sich darin die Notwendigkeit, für ein geordnetes Beschwerdewesen zu sorgen. An sich sollte der Personalchef nur Beschwerden entgegennehmen, die die Abteilungsleiter nicht erledigen können. Da er aber als Berufungsinstanz ständig zur Verfügung stehen muß, wird er sehr bald ein Gefühl dafür bekommen, ob bei sich häufenden Beschwerden innerhalb einer Abteilung die Schuld bei dem Untergebenen oder

bei dem Vorgesetzten liegt. Selbst wenn der Personalchef der Ansicht sein sollte, daß der einzelne Arbeiter an den Differenzen mit seiner Umgebung schuldig ist, so muß man deshalb noch nicht zu Disziplinarmaßnahmen greifen, die nur in den seltensten Fällen den gewünschten Erfolg haben werden und meist nur die Wirkung haben, die Arbeiter zusätzlich zu verärgern, sondern man wird oft um die Entlassung herumkommen können, indem man die Arbeiter in andere Abteilungen versetzt, in denen sie mit neuen Vorgesetzten zusammenkommen, deren Temperament mit dem ihrigen besser übereinstimmt.

Jedenfalls bedeutet die Notwendigkeit, in einer Abteilung mehr als vereinzelte Entlassungen vornehmen zu müssen, immer daß ein Fehler in der Betriebsorganisation vorhanden ist, der abgestellt werden sollte. Sind es die Arbeiter, an denen es, der Ueberzeugung des Personalchefs nach mangelt, so ist es ihm nicht gelungen, den notwendigen Betriebsgeist zu erwecken und ist es der Vorgesetzte, der an der Arbeitsunruhe die Schuld trägt, so wird der Personalchef sich oft entschließen müssen, auch eine technisch besonders qualifizierte Kraft zur Entlassung vorzuschlagen, weil der Schaden, den sie unter der Arbeiterschaft stiftet, wenn sie wegen ihrer technischen Kenntnisse gehalten wird, viel größer sein kann, als der Nutzen, den sie dem Unternehmen bringt.

Nichts ist vielleicht geeigneter, eine gedeihliche Zusammenarbeit der Betriebsangehörigen zu untergraben, als wenn diese das Gefühl haben, ungerecht behandelt zu werden, selbst wenn diese Ungerechtigkeiten objektiv nicht gegehen sein sollten, sondern es sich nur um jene Fälle handelt, bei denen die guten Eigenschaften eines Betriebsangehörigen von seinen Kollegen nicht beurteilt werden können, weil diese keine Gelegenheit haben, diese kennen zu lernen, oder weil sie von ihrem Standpunkte aus die Bedeutung mancher Fähigkeiten nicht in der Lage sind, einzusehen.

Es kann allerdings auch sein, daß die Arbeitsunlust innerhalb des Betriebes systematisch von Agenten erzeugt wird, die ein Interesse daran haben, daß es zu Arbeiterunruhen kommt, sei es, daß sie diese wegen ihres politischen Glaubensbekenntnisses für notwendig halten, sei es, daß sie nur glauben, im Falle eines Arbeitskonfliktes persönliche Vorteile zu erringen, indem sie sich als die radikalen Vertreter unerfüllbarer Forderungen der Arbeiterschaft aufspielen. In den seltensten Fällen werden es die Gewerkschaften selber sein, die planmäßig Arbeitsunruhen stiften. Sofern eine entsprechende Vertretung der Angestellten vorhanden ist und die Haus- und Betriebsordnung in Uebereinstimmung mit dieser Vertretung ausgearbeitet worden ist, wobei man auf die vernünftigen Wünsche der Arbeiter wo immer möglich Rücksicht nehmen wird, solange dies mit dem reibungslosen Ablauf des Betriebsprozesses vereinbar ist und wo endlich ein Gesamtarbeitsvertrag besteht, dessen Löhne mit den tatsächlichen Gegebenheiten der Unternehmung übereinstimmen, wo also die Arbeiter das Gefühl haben können, daß ihnen von der Unternehmungsleitung ein angemessener Teil des Betriebsgewinnes vergütet wird, haben jedenfalls die Gewerkschaften kein Interesse daran, einen

Streik zu provozieren. Streiks von Seite der Arbeiterschaft belasten primär die Gewerkschaftskasse und werden von verantwortungsbewußten Arbeiterführern immer nur dann ausgelöst werden, wenn sie das Gefühl haben, durch die Duldung eines gegenwärtigen Verlustes einen zukünftigen Gewinn erzielen zu können, der jedenfalls größer ist, als die momentane Einbuße, die sie auf sich nehmen müssen.

Sache des Personalchefs ist es in diesem Falle, bei den Unterhandlungen, die er mit den Vertretern der Gewerkschaft führt, auf die tatsächlich vorhandenen Gegebenheiten des Betriebes hinzuweisen und jeweils soweit nachzugeben, wie es die gleichartigen Betriebe derselben Branche getan haben. Falls die von John Maynard Keynes vertretene These richtig ist, daß der moderne Arbeiter nicht so sehr die absolute Lohnhöhe in Betracht zieht, sondern daß es auf die relative Besserstellung im Vergleich zu den von ihm als gleichartig empfundenen Beschäftigungen ankommt, ist es jedenfalls ein gutes Mittel der Betriebspolitik, der Konkurrenz immer um ein wenig voraus zu sein.

Viel wird dabei auf die persönliche Verhandlungstechnik des Personalchefs ankommen, mit andern Worten, ob es ihm gelingt, eine freundliche Atmosphäre zu erzeugen, indem die Arbeitervertreter das Gefühl haben, nicht als Gegner, sondern als gleichberechtigte Verhandlungspartner betrachtet zu werden, die mit der Betriebsleitung in dem Bestreben verbunden sind, die Produktivität des Betriebes zu heben.

Arbeiter, die glauben die Sicherheit zu haben, an Gewinnen, die das Unternehmen erzielt, wenigstens in demselben Maße beteiligt zu werden, wie dies bei den anderen Beschäftigungen der Fall wäre, die sie für den Fall der Aufgabe ihres Arbeitsplatzes wählen könnten, werden viel leichter geneigt sein, ihre Forderungen in Form von Wünschen anzubringen, als daß sie versuchen, ihr Ziel durch Gewaltmaßnahmen zu erreichen, weil der Ausgang einer Machtprobe immer zweifelhaft ist. Ein derartiger Arbeiterstamm wird auch bereit sein, in Zeiten der Depression mit seinen Lohnforderungen zurückzuhalten, in der Gewißheit, daß diese erfüllt werden, sobald es die Lage des Unternehmens erlaubt.

Eine offensichtliche Grenze dessen, was mit einer vernünftigen Personalpolitik erreicht werden kann, liegt allerdings in der Starrheit eines einmal erreichten Lohnniveaus, das auch bei der besten Betriebsführung kaum wird gesenkt werden können. Aus dieser Tatsache ergibt sich dann die Vorsicht, die die Unternehmungsleitung wird walten lassen müssen, ehe sie Lohnerhöhungen, wenigstens in der Form offener Lohnzahlungen vornimmt. Eine Politik der Betriebsleitung, die darauf ausgeht, zwar ihre Arbeiter besser zu stellen, diese Besserstellung wenigstens zunächst in der Form vornimmt, daß sie in Zeiten guten Geschäftsganges erhöhte Weihnachtsgeschenke macht, einen höheren Bonus oder eine höhere Tantième auszahlt, scheint vor einer Betriebspolitik den Vorzug zu verdienen, die zwar dieselben Leistungen gewährt, aber diese in der Form von Lohnzahlungen entrichtet.

VII. Entlassungsgründe der Betriebsleitung.

Wenden wir uns nunmehr den Gründen zu, die das Unternehmen veranlassen, Arbeiterentlassungen vorzunehmen, so werden wir zwischen jenen Gründen zu unterscheiden haben, die in der Person des Arbeitnehmers begründet sind und jenen Begebenheiten, die sich aus der allgemeinen Betriebspolitik ergeben. Oberster Grundsatz des Personalchefs bei der Beurteilung dieser Frage sollte die Erkenntnis sein, daß jede Entlassung eines ausgebildeten Arbeiters für den Betrieb einen Verlust bedeutet, der sich in der notwendigen Anlernung seines Nachfolgers ausdrückt, selbst wenn man bereit ist, die Gefahr der Verwendung erworbener Kenntnisse in anderen Betrieben niedrig einzuschätzen. Der Personalchef wird daher zunächst jene Disziplinarmaßnahmen gegenüber den Betriebsangehörigen anwenden, die ihm nach der Betriebsordnung zu Gebote stehen und die wahrscheinlich in Bußen für Zuspätkommen oder in Lohnabzügen für nachlässige Arbeitsleistung bestehen werden.

Vom Standpunkte einer rationellen Betriebspolitik dürfte sich allerdings das umgekehrte System, vorzügliche Leistungen zu prämiieren, mehr empfehlen, schon deshalb, weil man mit dem Mittel der Ehrungen, sei es für besondere Leistungen, sei es für längere Dauer der Betriebszugehörigkeit, durch die Verleihung von Diplomen und durch Geschenke, Möglichkeiten einer Einflußnahme, die nicht in Geldwert ausdrückbar sind, hat. Im umgekehrten Falle, wo man die öffentliche Anprangerung, gleichgültig, ob sie nun anonym oder unter Namensnennung erfolgt, vornimmt, wird man niemals den gewünschten Effekt erreichen.

In jedem Betriebe wird es arbeitsscheue und assoziale Elemente geben, die entlassen werden müssen, wenn die Betriebsdisziplin aufrecht erhalten werden soll. Der Personalchef sollte es sich jedoch zum Prinzip machen, keine Entlassung vorzunehmen, ohne daß er von sich aus die Gründe der Entlassung überprüft, d. h. mit jedem Betriebsangehörigen, der ihm zur Entlassung vorgeschlagen wird, den persönlichen Kontakt aufnimmt und die Gründe zu erforschen sucht, die in jedem Einzelfalle für die Entlassungen wie folgt zusammen:

Nach einer amerikanischen Statistik setzen sich die Gründe der Entlassungen wie folgt zusammen:

Fahrlässigkeit	14 %
Nichtkooperation	10 %
Faulheit	10 %
Unehrllichkeit	8 %
Anderweitige Interessen	8 %
Mangel an Initiative	7 %
Zuspätkommen	7 %
Mangel an Anstrengung	7 %
Unloyalität	3 %
Unhöflichkeit	2 %
Verschiedene	24 %

Überblickt man die soeben zitierte Statistik, so erscheint der hohe Prozentsatz der unter Verschiedene aufgeführten Entlassungsgründe befremdend. Es kann vielleicht die Vermutung ausgesprochen werden, daß sich hinter dieser Ziffer das sehr heikle Problem der Entlassung wegen politischen Meinungsverschiedenheiten verbirgt. Vom Standpunkte des Unternehmens aus sollte grundsätzlich nur die Arbeitsleistung innerhalb des Betriebes für das Anstellungsverhältnis maßgebend sein, wenn nicht aus Rentabilitätsabwägungen allein, sondern doch um Konflikte mit den Arbeiterorganisationen zu vermeiden. Andererseits ist ohne weiteres zuzugeben, daß kein Betrieb in der Lage ist, auf die Dauer überzeugte Unruhestifter unter seinen Betriebsangehörigen zu dulden und gezwungen sein kann, diese zu entlassen, damit nicht der ganze Betrieb versucht wird. Jedenfalls sollten aber diese Entlassungen sich auf Personen beschränken, die innerhalb ihrer Arbeitsleistung die Betriebsproduktivität herabsetzen, indem sie zum grundsätzlich langsamen Arbeiten auffordern, oder sogar Sabotage treiben und sollte die abweichende politische Überzeugung des Arbeitnehmers, der vielleicht von seinem Standpunkte genau so recht hat, wie der Unternehmer, nicht zu einem Entlassungsgrunde machen.

Jedenfalls wird der Personalchef über jede ausgesprochene Entlassung eine Entlassungskarte einrichten müssen, schon um in der Lage zu sein, bei einer neuerlichen Bewerbung des Arbeitnehmers über die Unterlagen zu verfügen, um beurteilen zu können, unter welchen Bedingungen die Wiedereinstellung erfolgen kann, wobei nur im Vorübergehen zu erwähnen ist, daß die Entlassungskarteien die Grundlage der schwarzen Listen bilden, die manche Unternehmerverbände untereinander austauschen.

VIII. Der Beschäftigungsrückgang

Schwieriger, als Problem der Personalpolitik betrachtet, ist die Frage, was zu geschehen hat, wenn die Entlassungen nicht mehr Einzelpersonen betreffen, sondern wenn die Entlassungen massenweise erfolgen müssen. Vom Standpunkte des Betriebes aus, kommen dabei hauptsächlich drei Gründe in Frage: Die Entlassung wegen Aenderung der Betriebstechnik, wegen Aenderung der Konjunkturlage und die Aussperrungen, von denen jeder eine gesonderte Besprechung verdient.

Jede Unternehmung wird im Laufe der Zeit vor die Frage gestellt sein, ob sie ein neues Verfahren einführen will, von dessen Verwirklichung sie sich eine Erhöhung ihres Gewinnes verspricht, welches aber mit einer Verminderung des Bedarfes an Arbeitskräften für die Unternehmung verbunden ist. Falls eine Prüfung der technischen Gegebenheiten ergibt, daß die geplante Neuerung tatsächlich rentabel ist, die neuen Maschinen, oder das neue Produktionsverfahren eine Kostenersparnis bewirken wird, die von Dauer ist, und falls die Gefahr einer Überdimensionierung der Betriebskapazität nicht besteht, wird man sich zur Einführung des neuen Verfahrens entschließen. Es kann sein,

daß dann Arbeiterentlassungen unvermeidlich werden. Das Personalbureau hat es aber jedenfalls in der Hand, diese Entlassungen zu begrenzen, indem man Umschulungskurse einrichtet, die es den Betriebsangehörigen ermöglichen, im Betriebe zu verbleiben, sei es daß sie beim neuen Produktionsverfahren Verwendung finden, sei es daß sie an anderen Stellen des Betriebes eingesetzt werden können.

Diese letztere Möglichkeit bildet ein wichtiges Ausgleichsventil, von der normalerweise Gebrauch gemacht wird bei Betriebsvergrößerungen und die bewirkt wird, daß man mit einem ständigen Arbeiterbedarf rechnen kann, den man vorzugsweise mit Personen decken wird, die bereits mit den Eigenarten des Betriebes vertraut sind, ehe man sich an den Arbeitsmarkt wendet, selbst wenn diese zunächst mit Kosten für den Betrieb verbunden sein sollte, weil die Arbeiter für ihre neuen Berufe vorbereitet werden müssen. Bei näherem Hinschen zeigt es sich jedoch, daß vom Standpunkte des Unternehmens aus beim Arbeiter nicht nur seine rein technischen Kenntnisse, die vielleicht auch von anderen Bewerbern geboten werden können, sondern auch auf die spezifische Betriebsmoral ankommt, die wahrscheinlich nur durch längeres Verbleiben innerhalb des Betriebes erzeugt werden kann und deren Einfluß auf die Arbeitsleistung zur Folge haben wird, daß es sich ganz abgesehen von sozialen Erwägungen rein vom ökonomischen Standpunkt aus lohnen wird, die Umschulungskosten aufzuwenden.

Erscheint trotzdem eine Arbeiterentlassung unvermeidlich, so wird man sich vor die Frage gestellt sehen, welche Entschädigung dem Arbeiter zu gewähren ist. Dabei wird man zunächst die ihm zustehenden Ansprüche an die Pensionskasse und sonstigen Einrichtungen des Unternehmens berücksichtigen müssen. Man wird ihm den bevorstehenden Abbau rechtzeitig mitteilen und es ihm ermöglichen, während der Zeit, die er noch im Betriebe verbleibt, bereits auf die Arbeitssuche zu gehen und man wird ihm endlich eine Entschädigung geben, die ihm wenigstens für die Zeit einiger Monate die Möglichkeit gibt, seinen neuen Arbeitsplatz zu suchen, ohne durch den Druck der Verhältnisse gezwungen zu sein, die erste Stelle, die sich ihm bietet, anzunehmen. Von der finanziellen Leistungsfähigkeit wird es dabei abhängen, ob das Unternehmen in der Lage ist, die empfohlenen Entschädigungen als Abfindungssumme auszuzahlen, oder ob sie als Kreditgewährung von Seiten des Unternehmens erfolgen müssen. Jedenfalls sollte jedes Unternehmen über einen Fonds verfügen, aus dem für derartige Fälle Vorsorge getroffen werden kann.

IX. Die konjunkturelle Arbeitslosigkeit

Die modernen Unternehmungen unterliegen den Beschäftigungsschwankungen, die sich aus dem Konjunkturzyklus ergeben. Während der Zeiten des Aufschwunges wird dies zur Folge haben, daß die Unternehmungen ihre Kapazitäten stark beanspruchen müssen und häufig gezwungen sind, zusätzliche Arbeitskräfte einzustellen. Umgekehrt in Zeiten

der Stockung, wenn sich ein Absatz für die Produkte nicht so leicht finden läßt und es für die Betriebe von Vorteil erscheint, ihre Kosten soweit als möglich zu reduzieren, im Bereiche der variablen Kosten, werden sie also gezwungen sein, ihren Arbeiterbestand abzubauen.

Betrachten wir diese Frage grundsätzlich, so erscheint für den Betrieb eine Politik angezeigt, die auf eine tunlichste Vermeidung der Konjunkturschwankungen ausgeht. Für den Betrieb ist es vorteilhafter, in den Zeiten der Absatzstockung auf Lager zu produzieren, um in den Zeiten des beginnenden Aufschwunges in der Lage zu sein, bei eintretenden Preissteigerungen liefern zu können, ohne deshalb neue Arbeiter einstellen zu müssen. Ueberstunden sind nicht nur in den Lohnsätzen teuer, sondern sie heanspruchen die Maschinen und es besteht immer die Gefahr, daß die Arbeiter, die man in den Zeiten der Hochkonjunktur auf dem Arbeitsmarkte erhält, nicht nur höhere Lohnforderungen stellen, sondern auch minderwertig arbeiten, was sich in einer Zunahme des Ausschusses auswirkt. Allerdings läßt sich eine Produktion auf Lager nur in Grenzen durchführen, die umso enger sind, je mehr das Produkt Modeschwankungen unterworfen ist, die Betriebsleitung also damit rechnen muß, die vorbereiteten Bestände nicht abzsetzen zu können, falls sich die Bedürfnisstruktur ihrer Kundschaft ändert.

Während diese Erwägungen für einen Betrieb, der standardisierte Produkte, die nicht direkt an die Kundschaft gelangen, herstellt, nur dann in Frage kommen, wenn man umwälzende technische Neuerungen oder Organisationsänderungen in Betracht zieht, die zu einer Aenderung geordneter Formate führen können, gewinnt dieses Prinzip größere Bedeutung, sobald man es mit den Kunden direkt zu tun hat. Allerdings wird man auch dabei berücksichtigen müssen, daß in der Gegenwart die Unternehmer es weitgehend in der Hand haben, den Publikumsgeschmack zu beeinflussen. Selbst bei typischen Modeartikeln, wie Kravatten etc. werden die Kollektionen, die auf den Markt gebracht werden sollen, bereits zu Beginn der Produktion zusammengestellt, also lange bevor man ein sicheres Urteil über die Entwicklung des Kundengeschmackes haben kann. Innerhalb sehr weiter Grenzen läßt sich das moderne Käuferpublikum dann durch die Vorschläge, die ihm von Seiten der Produzenten gemacht werden und mit allen Mitteln einer modernen Verkaufs- und Werbetechnik unterstützt werden, beeinflussen. Doch sind die Kunden nicht immer bereit, die Erwartungen der Produzenten zu erfüllen. Diejenigen Produzenten, denen es gelingt, den Publikumsgeschmack besser zu erraten, werden höhere Absätze haben, während ihre Konkurrenten die bereitgestellten Lager unter Umständen nur mit vermindertem Gewinn oder sogar mit Verlust werden verkaufen können.

Da die Produktion auf Lager mit den geschilderten Gefahren verbunden ist, werden sich die Arbeiterentlassungen in der Depression niemals ganz vermeiden lassen. Viele Unternehmungen scheinen aus sozialen Erwägungen diesen Schritt nicht zu tun und führen lieber Kurzarbeit ein, um die Arbeitnehmer im Betriebe zu halten. Für diesen Entschluß spielen natürlich auch ökonomische Erwägungen eine Rolle, indem man sich

sagt, daß die in dem wiedereintretenden Aufschwunge einzustellenden Arbeitskräfte erst wieder werden angelernt werden müssen. Ein rein ökonomischer Kostenvergleich wird aber wahrscheinlich ergeben, daß bei den meisten Unternehmungen die Kosten, die infolge Kurzarbeit durch unausgenützte Maschinen entstehen, höher sind, als die Anlernkosten, falls man in einen Arbeiterwechsel einwilligt.

Falls der Betrieb sich entschließt, seine Arbeiter durchzuhalten, wird dies vor allen Dingen für jene gelernten Arbeiter in Frage kommen, die tatsächlich nur in den gewählten Berufen verwendungsfähig sind und bei denen die Ersatzleute erst eine lange Ausbildungszeit benötigen würden. Für die große Masse der Angestellten hingegen stellt die Kurzarbeit nur ein Notbehelf dar. Die Lohnsumme, die sie empfangen, muß, wenn das Experiment überhaupt von Erfolg begleitet sein soll, notwendig kleiner sein, als ihr normaler Arbeitsverdienst. Die Kurzarbeit im Betriebe hindert sie außerdem, eine anderweitige Beschäftigung zu suchen und verzögert dadurch die Wiedererreichung normaler Besetzungsziffern, wenn ein Beruf tatsächlich überfüllt ist, was immer wieder vorkommen wird, da die Anpassungsgeschwindigkeit der Nachwuchsbevölkerung gering ist, weil sich immer wieder junge Leute Berufen zuwenden, in denen zeitweilig ein Arbeitermangel bestanden hat. Dieser ist aber mittlerer Weile längst durch die Verschiebungen in der Berufswahl gedeckt worden.

Die Betriebe täten besser daran, aus der geschilderten Situation die Konsequenzen zu ziehen, die als notwendig erachteten Einschränkungen in der Arbeiterzahl und nicht in der Zahl der Arbeitsstunden tatsächlich durchzuführen und anstatt dessen die zusätzlichen Kosten, die ihnen aus der Kurzarbeit entstehen, zu vermeiden und die ersparten Beträge direkt den Arbeitern zugute kommen zu lassen. Erfolgt die Unterstützung der Arbeiter in Rentenform und nicht in Form einer einmaligen Abfindung, so bleibt auch auf diese Art der Kontakt mit dem Unternehmen bestehen und dieses kann bei Besserung der Konjunkturlage mit einer Rückkehr der vorübergehend entlassenen Arbeiter rechnen, die unter modernen Bedingungen bei Bestehen einer Arbeitslosenunterstützung selbst dann nicht verhungert sein werden, wenn es ihnen nicht gelingt, in der Zwischenzeit eine anderweitige Beschäftigung zu finden.

Das Unternehmen kann für die Krisenfestigkeit seines Arbeiterstandes indirekt über Ersparniskassen, Gewährung von Pflanzland und Unterstützung von Bestrebungen zur Versicherung auf Gegenseitigkeit soviel tun, daß die Beträge, die mit dem Notstandargument ausgezahlt werden müssen, jedenfalls stark vermindert werden können.

X. Die Arbeitskämpfe

Wenden wir uns nunmehr der dritten Möglichkeit zu, die zu massenweisen Arbeiterentlassungen führen kann, nämlich der Aussperrung durch die Unternehmer. Was bereits an früherer Stelle über den ökonomischen Nutzen und Schaden der Streiks vom Standpunkte der Arbeit-

nehmer aus gesagt worden ist, gilt in vermehrtem Maße, wenn wir die Reaktion der Unternehmer betrachten, die auf einen Streik mit Aussperrung antworten. Die Verluste der Unternehmer sind jedenfalls viel größer als diejenigen der Arbeiterschaft, da bei den Unternehmern die gesamten dauerhaften Anlagen beschäftigungslos werden und Streikdrohungen erfahrungsgemäß immer dann auftreten, wenn der unerledigte Auftragsbestand der Unternehmung besonders groß ist, diese also ein besonderes Interesse daran hätte, daß so schnell wie möglich geliefert werden könnte.

Aussperrungen von Unternehmungen haben jedenfalls dann wenig Aussicht auf Erfolg, wenn es sich nicht darum handelt, geforderte Lohn erhöhungen zu vermeiden, sondern wenn man versuchen will, mit diesem Mittel ein einmal erreichtes Lohnniveau herabzusetzen. Daß die Notwendigkeit dazu auftreten kann, und daß in der modernen Volkswirtschaft eine Tendenz besteht, in Zeiten des Aufschwunges überhöhte Lohnniveaux zu erzeugen, soll damit keinesfalls bestritten werden. Die Herabsetzung eines einmal erreichten Lohnniveaus erscheint aber so schwierig, daß, soweit es sich um einzelne Unternehmungen handelt, oder die Lohnerhöhung nur in bestimmten Branchen besteht, nur nochmals darauf hingewiesen werden kann, daß es sich empfiehlt, falls man Konjunkturgewinne überhaupt ausschütten will, die Lohnerhöhungen den Arbeitern von vornherein in einer Form zugute kommen zu lassen, in der diese an den gegenwärtigen Ertrag des Unternehmens gebunden bleibt. Eindeutig ist dieses beim Bonus, der Tantième und der Gratifikation der Fall, während die Wohlfahrtsfonds den Vorteil aufweisen, daß sie kompensatorisch wirken, da ihre Beanspruchung in Zeiten der Depression voraussichtlich höher sein wird, als in Zeiten des Aufschwunges. Wenn man demgegenüber glaubt darauf hinweisen zu müssen, daß den Wohlfahrtsleistungen für die Arbeiterschaft immer ein unangenehmer Beigeschmack anhaften wird, so ist dem zu entgegen, daß ein solches Verhalten, wo es überhaupt besteht, was zweifelhaft sein könnte, höchstens dazu führen wird, daß mit den Mitteln der Wohlfahrtsfonds sparsamer umgegangen wird und die Verwaltungsbehörden desselben, die ja wahrscheinlich paritätisch aus Angestellten der Unternehmung und Vertretern der Arbeiter zusammengesetzt sein werden, nicht nach dem Grundsatz, daß es sich ja nicht um ihr Geld handle, verschwenderisch mit den Mitteln umgehen werden.

Erfaßt hingegen die Ueberhöhung des Lohnniveaus nicht nur den einzelnen Betrieb, sondern breitet sie sich innerhalb der gesamten Volkswirtschaft aus, so wird die Korrektur wahrscheinlich auf dem Wege einer Geldwertsenkung erfolgen, ohne daß ein direktes Eingreifen der Unternehmer in die Lohnhöhe notwendig wäre und die Hauptaufgabe der Betriebspolitik darin bestehen wird, die Preise ihrer Produkte rechtzeitig zu erhöhen, um die Spanne zwischen Preisen und Löhnen auszunützen, ehe sich die Löhne von neuem der Aufwärtsbewegung der Preise anschließen werden.

Erscheint das Gebiet der erfolgreichen Aussperrung also eng begrenzt, so wird eine rationelle Betriebspolitik sie selbst dann noch zu vermeiden suchen, wo die Möglichkeit besteht, der Arbeiterschaft ein Exempel zu statuieren. Die Aussperrungsdrohung mag unter Umständen als Mittel der Verhandlungstaktik noch gelten gelassen werden. Die tatsächliche Aussperrung mit wirklichen Verlusten für die Arbeiter erzeugt aber ein so hohes Gefühl der Mißstimmung und soviel Revanchegedanken, daß sie selbst dann hesser unterbleiben sollte, wenn man nicht, noch mit der Wahrscheinlichkeit rechnen müßte, daß sich der Staat auf dem Wege der obligatorischen Schiedsgerichtsbarkeit zugunsten der Arbeiterschaft einmischen und auf diese Weise der Zweck der Aussperrung vereitelt wird.

XII. Kapitel:

Die Beziehungen des Personalchefs zur Forschungsabteilung

Die Forschungsabteilung erledigt in enger Zusammenarbeit mit dem Personalbureau alle Aufgaben, die die tatsächlichen Grundlagen für die Entscheidung über die Anstellungsbedingungen ermöglichen sollen. Sie muß zu diesem Zwecke wissenschaftliche Untersuchungen auf den verschiedensten Gebieten vornehmen und zu diesem Zwecke über wissenschaftlich geschulte Arbeitskräfte verfügen, die neben den mehr technischen Bewegungs- und Arbeitsablaufstudien auch Untersuchungen auf soziologischen und psychologischen Gebieten vorzunehmen haben. Die Forschungsabteilung muß die neuesten Publikationen der verschiedenen Fachgebiete verarbeiten und über eine die einschlägigen Werke enthaltende Bibliothek verfügen.

Die Wirtschaftswissenschaftler der Forschungsabteilung werden z. B. die Lebenshaltungskosten zu ermitteln versuchen, wobei sie sich auf die amtlichen Statistiken stützen können und nur jene besonderen Faktoren werden ermitteln und berücksichtigen müssen, die für den Personenkreis, aus dem die Betriebsangehörigen stammen, maßgebend sind und die geographische Abweichungen enthalten können.

Die Forschungsabteilung wird ferner versuchen, die Lohnniveaux ähnlicher Betriebe derselben Branche zu ermitteln, obwohl dies gelegentlich schwer sein kann, eine Aufgabe, die deshalb von Wichtigkeit ist, damit man nicht infolge von zu niedrigen Löhnen Angestellte an die Konkurrenz verliert.

Aus den selben Gründen wird sich die Forschungsabteilung der Personalverwaltung bei anderen Betrieben Rechenschaft geben und wird versuchen müssen, deren Fortschritte in Erfahrung zu bringen, um diese, wenn sie sich eignen, in eigenen Betriebe einzuführen. Die Forschungsabteilung wird auch periodische Analysen der Personalpolitik des Unternehmens vornehmen, um eine Beschäftigungsanalyse zu ermöglichen, und um die Sollziffer der Produktion festzustellen.

Ein wichtiges Kapitel bildet die Arbeitsanalyse. Sie ist die organisierte Feststellung aller Faktoren über den Inhalt und die beeinflussenden Momente einer Arbeit oder einer Stellung. Im Anschluß an die Arbeitsanalyse ist die Arbeitsanleitung jener Teil der ausgebildet worden ist, um den Prozeß der Auslese, insbesondere der Feststellung der Qualifikationen des Arbeiters und die Pflichten seiner Stellung, zu erleichtern.

Zusammenfassend kann gesagt werden, daß Arbeitsanalysen vorgenommen werden, um die inneren Beziehungen einer Organisation zu verbessern, um Tatsachen bereit zu stellen, die die bessere Auswahl der Arbeiter ermöglichen, um besondere Gefahren für die Gesundheit oder von Unfällen auf die Spur zu kommen, um einen Standard der Erfordernisse für die Erlernung eines Berufes festzustellen, um bessere Arbeitsverrichtungsmethoden zu finden, um Daten für den Produktionsstandard zu finden, um die Lohnhöhe festsetzen zu können. Im nachfolgenden sollen zwei Beispiele aufgeführt werden, wie eine Arbeitsanalyse durchgeführt werden kann, wobei wir uns bewußt sind, daß diese von Betrieb zu Betrieb und von Branche zu Branche andere Anforderungen an die Forschungsabteilung stellen wird.

1: Beispiel

A. Der Beruf selber:

1. Allgemeine Beschreibung.
2. Verwendete Maschinen.
3. Werkzeuge und andere Ausrüstungsgegenstände, wie Stiefel, Schürzen, Brillen etc.
4. Material:
 - a) Placierung.
 - b) Instandhaltung.
 - c) Zurverfügungstellung zur richtigen Zeit, in richtiger Qualität und Quantität, in der richtigen Entfernung.
5. Bewegungen:
 - a) welche Bewegungen kommen vor,
 - b) sind sie notwendig,
 - c) sind sie die bestmöglichen,
 - d) Arbeitszeit.
6. Statistiken über:

die Quantität und Qualität der Leistung, Menge des Abfalles, Nebenprodukte, Fehlstücke, Maschinenstunden, Kraftverbrauch.

7. Lohn:
Stunden oder Stückraten, Wochenlohn, jährlicher Lohn, Straf-
gelder, Länge der Arbeitsdauer, Alter des Arbeiters, Lebenshal-
tungskosten, Sozialzulagen.
- B. Qualitäten, die für den Arbeiter notwendig sind.
- C. Standards für die Arbeiterinstruktionen. Eine klare chronologisch
geordnete Feststellung der Tätigkeiten. Spezialqualifikationen.
- D) Einflüsse der Arbeit auf den Arbeiter.
 1. physiologisch.
 2. psychologisch.
 3. Statistiken für die Unfälle, Krankheiten, die periodischen Unter-
suchungen.
 4. Berufskrankheiten.
- E. Stellung der Arbeit innerhalb der Organisation.
 1. Stellung des Werkmeisters.
 2. Der Arbeitsfluß.
 3. Einfluß auf die Verkäufe oder die Finanzierung.

2. Beispiel

- A. Qualifikationen des Arbeiters.
 1. Physische Qualifikationen:
Alter, Größe, Geschlecht, Länge der Arme und Beine, Größe der
Hände, Gehör, Sehschärfe, Reinheit, Meistbeanspruchte Körperteile,
Handschweiß.
 2. Geistige Erfordernisse:
Erziehung, bisherige Kenntnisse, Fähigkeit zu sprechen, zu lesen,
zu schreiben, zu rechnen, verschiedene Werkzeuge und Instru-
mente zu bedienen, einen Arbeitsplatz einzurichten.
Art des Verstandes: überlegend, gesetzt, schnell.
Für Innenarbeiten geeignet, für große Stücke, kleine Stücke, Fä-
higkeit sich umzustellen, Arbeitsplatzwechsel.
Für Außenarbeit geeignet, dynamische Persönlichkeit, angenehme
Uingangsformen, impulsiv, statisch.
- B. Art der Arbeit.
 1. Annahme der Arbeit, Annahme der Maschine, Annahme des
Werkmeisters, schwer, mittel, leicht, Fließband, Karrenschieben,
Unfallgefährlichkeit, Placierung in dem Maschinenraum.
 2. Arbeitsbedingungen:
stehend, sitzend, gehend, gebückt, knieend, liegend, rein, schmut-
zig, naß, staubig, stinkend, ölig, feucht, heiß, kalt, Dämpfe, Säuren,
ständig, Ueberzeitarbeit.
 3. Dauer der Anlernperiode.

4. Schnelligkeit der Versetzung und Wahrscheinlichkeit der Beförderung.
5. Anstellungsbedingungen, Anfangslohn, Normallohn, Stückarbeit oder Tagarbeit, Stunden pro Tag und pro Woche, Produktionsstandard, Probezeit.
6. Methoden um die individuelle Ausbildung zu messen.

Die sehr wichtige Ermittlung eines Produktionsssolls ist aber nicht möglich, wenn man sich nicht über die technischen Gegebenheiten der Produktion mit den modernen Methoden der Psychotechnik Rechenschaft gibt. Seit den grundlegenden Arbeiten Taylor's und Gilbreth's ist die Gliederung des Arbeitsablaufes und sind die Bewegungsstudien und die Arbeitsvorbereitung, die Bereitlegung der Arbeit und die entsprechende Einrichtung der Betriebsordnung zu den großen Schlagworten der Rationalisierung geworden. Es soll keineswegs bestritten werden, daß die Forschungsabteilung die Aufgaben mit allem wissenschaftlichen Beiwerk von Mikrofilmern und Stoppuhren erfüllen soll, um Bewegungsstudien zu machen, aus denen hervorgeht, welche Bewegungen vorkommen, ob sie notwendig sind, ob sie die bestmöglichen sind und welche Arbeitszeit sie beanspruchen.

Die Forschungsabteilung kann auch dafür eingesetzt werden, die Gründe und Kosten des Arbeiterwechsels ausfindig zu machen. Ein Personalschef, der in ständigem Kontakt mit der Arbeiterschaft steht und ihr Vertrauen genießt, wird über die Gründe, die die Arbeiter bewegen können, den Arbeitsplatz zu wechseln, bereits im Klaren sein. Hingegen sollte er die Möglichkeit haben, die Forschungsabteilung mit ihren verschiedenen Hilfskräften immer dort einzusetzen, wo neue Verhältnisse aus den verschiedensten Gründen auftreten und zu deren Beurteilung dem Personalschef im gegebenen Zeitpunkt die Unterlagen fehlen.

Die Forschungsabteilung wird im weiteren Statistiken führen über die Qualität und Quantität der Leistungen, der Nebenprodukte, der Menge des Abfalles, der Fehlstücke, der Maschinenstunden und des Kraftverbrauchs etc.

Die Erfahrungen, die man mit der Rationalisierung gemacht hat, zeigen immer wieder, daß die Techniker einer Forschungsabteilung nur zu gerne mit unbegrenzten Absatzmärkten rechnen und Produktionsmethoden vorschlagen, die so große Betriebseinheiten erfordern, daß ein rationeller Absatz nicht mehr möglich ist. Auf dem Höhepunkt der Rationalisierungsbestrebungen in den 30er Jahren soll es vorgekommen sein, daß die Opelfabrik in Deutschland ein Fließband eingerichtet hat, nur weil es zum guten Ton gehörte, Fließbänder zu haben, um später festzustellen, daß bei den Absatzmengen, die infolge der Marktgröße für Opelautomobile in Frage kommen, das Fließband so langsam laufen mußte, daß es vorteilhafter gewesen wäre, bei der veralteten Produktionsmethode zu bleiben.

Aus diesem Beispiel muß die Schlußfolgerung gezogen und erneut darauf hingewiesen werden, daß nicht planlos rationalisiert werden kann,

sondern daß sämtliche Rationalisierungsmaßnahmen im Hinblick auf das wirtschaftlich Mögliche getroffen werden sollen. In diesem Zusammenhang ist auch darauf aufmerksam zu machen, daß oft der Aufwand für die Erreichung einer kleinen Verbesserung in keinem Verhältnis zum Resultat, das damit verwirklicht wird, steht. Auch in diesem Falle sollten die wirtschaftlichen Erwägungen ausschlaggebend sein.

XIII. Kapitel:

Der Bericht des Personalchefs

I. Allgemeines

Der Personalchef wird der ihm vorgesetzten Stelle einen Bericht über seine Tätigkeit abstaten müssen. Dieser Arbeitsbericht soll eine systematische und in vernünftigen Grenzen erschöpfende Feststellung und Analyse der Tatsachen und Kräfte sein, die in der Organisation die Beziehungen zwischen den Angestellten und der Betriebsleitung und zwischen den Angestellten und der von ihnen verrichteten Arbeit beeinflussen und der gefolgt ist von Empfehlungen über die Möglichkeiten, die Organisation sozialer und menschlicher, produktiver und ertragsreicher zu gestalten. Unter den Empfehlungen, die der Personalchef zu machen hat, ragen diejenigen hervor, die die Verbesserung der Maschinen, die Verbesserung der Beziehungen der Betriebsangehörigen untereinander und der Beziehungen zu den Kunden, die Verbesserung der Sicherheitsmaßnahmen und die Verbesserung des bestehenden Versicherungssystems zum Ziele haben.

II. Die Bedeutung des Berichtes des Personalchefs

Man wird dabei unterscheiden müssen zwischen jenem Bericht, der zu Händen der Betriebsleitung abgegeben wird und einem anderen Berichte, der sich meistens zu Händen der Generalversammlung im Jahresberichte des Verwaltungsrates findet, und der, da er in weitere Kreise gelangt, mehr die erreichten Erfolge betonen wird, während die entdeckten Mißstände nicht veröffentlicht werden sollten.

Der Zweck des Arbeitsberichtes ist es, die Methoden aufzuzeigen, durch die Betriebsmoral und Produktivität gehoben werden können und zu zeigen, wie die Arbeitskosten zu senken sind. Da diese Arbeitskosten sich darin zeigen, daß man die vorgesehene Standardzahl der Arbeiter zu den geltenden Löhnen nicht erhält, wenn man nicht sogar die richtige Zahl

der Arbeiter in der Planung verfehlt hat, oder wenn der Arbeiterwechsel so stark ist, daß der vorgesehene Arbeiterstandard nicht gehalten werden kann, oder endlich, wenn der Arbeitsplatz mangelhaft ausgefüllt wird, wenn die Arbeiter fortbleiben oder zu spät kommen, ist diesen Fragen besondere Bedeutung zuzumessen.

Im Berichte des Personalchefs muß den Gründen dieser Abwesenheit oder sogar vorkommender Streiks auf den Grund gegangen und es sollten die Ursachen aufgedeckt werden, aus denen die Arbeiter ein mangelhaftes Zusammengehörigkeitsgefühl und mangelnde Arbeitskoordination zeigen. Der Bericht soll sich bemühen, die Ursachen der Arbeitsunruhen zu erforschen und die Gründe des Arbeiterwechsels feststellen.

Soweit es sich dabei nicht um unvermeidliche Friktionen handelt, liegen wahrscheinlich Organisationsfehler vor, die sehr oft durch eine entsprechende Aufklärung, besonders der Vorarbeiter, behoben werden können. Allerdings muß, sowohl von Seiten der Betriebsleitung, als auch der Arbeiter, der Wille vorhanden sein, die bestehenden Fehler zu beheben, was unter anderem auch dadurch geschehen kann, daß die entsprechenden Teile des Berichtes zum Diskussionsgegenstand mit den Arbeitern gemacht werden können, wobei man wahrscheinlich sowohl eine Konferenz mit den Betriebsräten, als auch eine allgemeine Betriebsversammlung in Betracht ziehen wird.

III. Die Unterlagen des Berichtes

Damit der Bericht seine Aufgabe erfüllen kann, sollte er mit allen erheblichen Statistiken versehen sein, was entsprechend vorgebildete Beamte des Personalbureaus voraussetzt und schon um die Vergleichbarkeit sicher zu stellen, sollte eine dauernde Methode vorhanden sein, nach der der Bericht zusammengestellt wird. Ein ziemlich erschöpfendes Schema der vom Arbeitsbericht des Personalchefs zu behandelnden Fragen, und das als Basis für Betriebsuntersuchungen der Personalabteilung in der Praxis dienen kann, folgt am Ende dieses Kapitels.

Die vorhandenen Statistiken müssen die Zahlen und Ursachen der Unfälle und die von ihnen verursachten Kosten enthalten. In dasselbe Gebiet gehört eine Statistik über Zahl, Kosten und Ursachen der Erkrankungen, unter Ausgliederung der typischen Betriebskrankheiten.

Eine mathematisch strenge Lösung des gestellten Problems erscheint insofern unmöglich, als bei der Erstellung einer produktiven Leistung stets ein Zusammenwirken mehrerer Produktionsfaktoren erfolgt und es unmöglich erscheint, den Einfluß, insbesondere der leitenden Tätigkeit, auf den Produktionsprozeß streng auszusondern. Nichtsdestoweniger sind vom betriebswirtschaftlichen Institut der Universität Zürich Versuche unternommen worden, den Produktivitätsgrad der einzelnen Betriebe festzustellen, indem man Branchendurchschnitte zu bilden versuchte und unter der stillschweigenden Voraussetzung einer annähernden Gleichheit

des Einflusses der leitenden Leistung und unter Umrechnung des fixen Kapitals in Arbeitsstunden eine Arbeiterproduktivität errechnete. Diese war funktionell betrachtet jedenfalls nicht die Produktivität des einzelnen Arbeiters, wie sie an einer Kostenstelle direkt hätte gemessen werden können, hatte aber den Vorteil, sich entsprechend den Produktivitätsänderungen der Arbeiter gleichlaufend zu verändern und konnte dort, wo technisch sonderungsfähige Betriebsabteilungen bestanden, sogar dazu verwendet werden, die relative Produktivität der einzelnen Abteilungen zu messen. Auf diese Art erscheint es möglich, sowohl einen innerbetrieblichen, als auch einen zwischenbetrieblichen Vergleich durchzuführen, der jedoch mit all den Fehlern behaftet ist, die Standardzahlen anhaften. Die stillschweigende Voraussetzung jedes derartigen Vergleiches ist eine Vergleichbarkeit der Betriebstechnik, bei der die Verschiedenheiten jedenfalls nicht so groß sein dürfen, daß sie das Ergebnis fälschen. In dem Augenblicke jedoch, wo z. B. in der Spinnereindustrie der eine Betrieb mit hochmodernen Flyers arbeitet und der andere altmodische über hochabgeschriebene Karden verwendet, wird der Betriebsvergleich unmöglich.

Es sollte versucht werden, den Zusammenhang zwischen Leistung und Lohn, sowie zwischen Leistung und Dauer der Arbeitszeit zu ermitteln, wobei man sich allerdings darüber klar sein muß, daß die Arbeiter möglicherweise auf die Zahl der erzeugten Produkte Einfluß haben, wenigstens solange zwischen Arbeitszeit und Lohn ein Zusammenhang besteht, daß sie aber den Preis, zu dem die Produkte abgesetzt werden, nicht beeinflussen können. Dieses bringt die Schwierigkeit mit sich, daß bei verschiedenartigen Produkten eine Vergleichbarkeit der Produktivität der Arbeitsleistung nur schwer möglich ist, ein Mißstand, dem allenfalls abgeholfen werden kann, indem man innerbetriebliche Richtpreise verwendet, die aber selbst wenn es Durchschnittspreise sein sollten, immer etwas Willkürliches an sich haben. Aufschlußreich ist die Statistik des Zusammenhanges zwischen Leistung und Arbeiterwechsel. Gleichfalls sollte eine Statistik über die Länge der Beschäftigung der Arbeiter vorhanden sein, wobei mit Durchschnittswerten, vielleicht zu Propagandazwecken, gearbeitet werden kann. Jedenfalls ist eine Aufgliederung der Statistik nach Dienstaltersgruppen aufschlußreich. Auch eine Statistik der entlassenen Personen, wo möglich mit den Austrittsgründen, wo diese festzustellen sind, sollte im Berichte enthalten sein.

Besondere Wichtigkeit kommt der Lohnstatistik zu, bei der eine Gruppierung, sowohl nach den wöchentlich und jährlich verdienten Beträgen, als auch nach Alter und Geschlecht, nach der Länge der Beschäftigung und nach den beruflichen Fähigkeiten vorgenommen werden sollte.

Von den anderen Abteilungen wird die Sicherheitsabteilung einen Bericht über die eingeführten Verbesserungen, die Fortbildungsabteilung einen solchen über die Zahl der veranstalteten Kurse und der Besucher, die an ihnen teilgenommen haben, abgeben und die Fürsorgeabteilung wird Anzahl der Fürsorgefälle und Art der getroffenen Maßnahmen schildern.

Außer dem Personalbericht wird das Personalhureau periodische Rapporte verfassen. Diese werden nach Sachgebieten geordnet sein und werden beispielsweise die Gründe umfassen, die sich für die Bewerbung im Betriebe für den Personalchef aus den Anstellungsgesprächen ergeben haben. Ferner einen Ueberblick über die Gründe, die zur Versetzung, Beförderung und Entlassung maßgebend gewesen sind. Der Personalchef wird, schon aus Gründen der Kostenübersicht, die Beweggründe zusammenstellen, die ihn zur Bewilligung von Gehaltserhöhungen veranlaßt haben.

Schema für den Arbeitsbericht des Personalchefs

I. Status der Personalabteilung.

- A. Zentralisiert
- B. Autorität und Verantwortlichkeit

II. Organisation.

- A. Allgemeines
 - 1. Gründe der Einführung
 - 2. Dauer des Bestehens
 - 3. Klassierung innerhalb des Betriebes
 - 4. Anzahl des Personals
- B. Methode der Organisation
 - 1. Titel
 - 2. Wem verantwortlich?
 - 3. Gehalt
 - 4. Zahl der Untergehenen
 - 5. System der Ablage und Formulare
- G. Funktionen
 - 1. Anstellung
 - a) Erfordernisse des Betriebes
 - 1. Zahl der Angestellten insgesamt, Höchstbeschäftigung, Saisonschwankungen
 - 2. Arten der Angestellten
 - 3. Quellen der Beschaffung
 - a) von Außen, b) von Innen
 - 4. Methode der Beschaffung
 - h) Methode der Auswahl
 - 1. Fragen und Tests
 - 2. Standards, Arbeitsanleitungen
 - 3. Ausmaß der Verantwortlichkeit des Werkmeisters oder Aufsehers

4. Verpflichtungen gegenüber dem Bewerber
 - a) Erklärung der Betriebspolitik, Arbeitsbedingungen und Zahlungsbedingungen
 - b) Informationsbuch
 5. Einführung in den Betrieb
 - a) Mitarbeiter, Werkmeister
 - b) Erklärung des Berufes
 - c) Kontrolle über den Auswahlerfolg
 - d) Kontrolle über Versetzung, Beförderung, Entlassung
2. Betriebshygiene
- a) Feuerverhütung
 1. Maßnahmen um
 - a) die Gefährdung des Lebens zu verhindern
 - b) die Mitarbeit der Angestellten zu sichern
 - c) Feuerübungen
 2. Verantwortlichkeit über Inspektionen und Instandhaltung
 - b) Unfallverhütung
 1. Mechanische Sicherungsmaßnahmen
 2. Verantwortlichkeit, Inspektionen und Instandhaltung
 3. Statistik der Ursachen
 4. Mitarbeit der Angestellten durch Erziehung, Vorschlags-system, Komitees
 - c) Instandhaltung der Fabrik
 - Verantwortlichkeit für periodische Kontrollen
 - Empfehlungen zur Verbesserung
 1. Ventilation
 2. Heizung
 3. Lüftung
 4. Beleuchtung
 5. Lärm und Vibration
 6. Ruhepausen
 7. Trinkwasser
 8. Heißes und ausreichendes Essen
 - d) Ärztliche Fürsorge
 - Wer ist verantwortlich, was steht zur Verfügung und wer bezahlt?
 1. Erste Hilfe
 2. Pflegerinnen, Ärzte, Spital, Zahnarzt, Augenarzt
 3. Hausbesuche
 4. Ermüdungsstudien
 5. Allgemeine Gesundheitserziehung

2. Erziehung zur Aufrechterhaltung des Standards
 3. Allgemeine Erziehung
 4. Verantwortlichkeit
 - c) Versetzungspolitik
 - d) Beförderungspolitik
 - e) Vorschlagssystem
4. Verschiedene Funktionen
- a) Für das leibliche Wohl
 1. Kantine
 2. Konsumverein
 3. Transporterleichterungen
 4. Wohnkolonie
 - b) Erziehung
 1. Bibliothek
 2. Vorträge und Kinovorführungen
 3. Werkzeitung
 - c) Erholung
 1. Verschiedene Anlässe
 2. Organisation und Kontrolle der Freizeitbeschäftigung
 - d) Sparorganisationen
 1. Betriebskasse
 2. Versicherungen
 - a) Arten
 - b) Methoden
 - c) Aufnahmebedingungen
5. Arbeitsfrieden
6. Forschung
- a) Verantwortlichkeit für die Tatsachenbeschaffung
 1. Angebotene Plätze
 2. Art der benötigten Arbeiter
 3. Effekt der Arbeit auf den Arbeiter
 4. Verspätung und Abwesenheit
 5. Arbeiterumschlag
 - a) wie berechnet
 - b) Gründe
 - c) Kosten
 - b) Arbeitsrecht
 - c) Methoden, um neue Entwicklungen in der Personalpolitik zu erfassen
 - d) Werkspionage
7. Beziehungen zu anderen Abteilungen
8. Arbeitsgesetzgebung

Schlußfolgerungen

Innerhalb des Ganzen der Wirtschaft stellen die Betriebe die Einheiten dar, in denen die Erzeugung und Umwandlung der Güter erfolgt, deren die Menschen zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse bedürfen.

Innerhalb der Betriebe verbringen die Menschen einen großen Teil ihrer Zeit und mit der fortschreitenden Entwicklung des wirtschaftlichen Lebens greifen die Betriebe in einem ständig steigenden Maße auch in jenen Teil des Lebens der Betriebsangehörigen ein, der ursprünglich betriebsfremd gewesen ist.

Oberstes Ziel des Betriebes ist die zweckmäßige Erzeugung und Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen, ein Ziel, dem sich alle Betriebsangehörigen, seien sie nun Betriebsleiter, Angestellte oder Arbeiter, unterordnen haben.

Während aber die im Betriebe verwendeten sachlichen Produktionsmittel nur Mittel zum Zwecke der Erzeugung sind, ist die menschliche Arbeit sowohl Mittel als auch Zweck.

Ein überwundenes Zeitalter sprach vom Preise der Arbeit. Die Betriebsmitglieder sind aber in erster Linie Menschen, deren Zufriedenheit nicht durch den Lohn allein bedingt ist, sondern durch das Gefühl, zweckmäßige Leistungen zu vollbringen und für diese Leistungen geachtet zu werden. Die Krankheit unserer Zeit mag jene Vermaßung sein, die an die Stelle des persönlichen Verhältnisses der Menschen zueinander und an die Stelle der lebendigen Beziehung zwischen Mensch und Arbeitsstück eine kalte Rechenhaftigkeit setzt. Ein wahrer Humanismus, der dem Menschen ein Dasein verschaffen will, das ihrer als Menschen würdig ist, muß versuchen, jenen lebendigen Zusammenhang wieder herzustellen, bei dem wir alle Glieder sind, deren Beiträge zur gemeinsamen Aufgabe verschieden groß, aber gleich wichtig sind.

Der Personalchef, als Verwalter der im Betriebe verwendeten menschlichen Arbeitskraft, nimmt eine Doppelstellung ein. Als Glied der Betriebsorganisation fällt ihm die Aufgabe zu, für den zweckmäßigen Arbeitsvollzug Sorge zu tragen. Als Vertreter der Arbeiterschaft, der er bei richtiger Auffassung seiner Aufgabe mindestens ebenso sehr ist, wie die auf Interessengrundlage gebildete Arbeitervertretung, hat er für die Beschaffung, Erhaltung und Verbesserung der im Betriebe verwendeten Arbeiterschaft Sorge zu tragen und dort, wo der Betriebsablauf durch die Verwendung ungeeigneter Arbeitskräfte Störungen zu erleiden droht, für Abhilfe zu sorgen.

Die Gesamtheit der Wirtschaft bestimmt die Mittel, die ihm zur Erfüllung seiner Aufgabe zur Verfügung stehen. Der gesamtwirtschaftliche Prozeß, der die Lohnhöhe bestimmt, die Rechtsordnung und die technischen Gegebenheiten stellen Grenzen auf, innerhalb derer es die Aufgabe des Personalchefs ist, die Arbeitsleistung der Arbeitnehmer so angenehm als möglich zu gestalten.

Aus seiner Aufgabe, die Produktivität des Betriebes zu fördern, ergibt sich die Notwendigkeit, eine geeignete Auswahl unter den Bewerbern, die der Arbeitsmarkt zur Verfügung stellt, zu treffen, Bewerber, deren Tauglichkeit für den Betrieb ihm als gegeben zu erscheinen hat. Er muß sie im weiteren an jener Stelle des Betriebsablaufes einsetzen, wo er sich von ihrer Leistung ein Maximum an Nutzen für den Arbeiter selber und für die Produktion verspricht.

In den Betrieb aufgenommene Personen hat er zu betreuen, sodaß sie durch ihre Leistung keinen Schaden durch Unfälle oder Krankheit erleiden. Ihre Arbeitskraft sollte durch geeignete Gestaltung des Arbeitsplatzes voll zur Entfaltung gelangen können und durch eine ideale Gestaltung der Freizeit und der Wohnungen erhalten bleiben. Im Rahmen des Möglichen sollte durch Schulung, Fortbildung die Leistungsfähigkeit gesteigert werden und geeignete Möglichkeiten geschaffen werden, daß die Arbeitnehmer ihre Persönlichkeit und ihre zum Teil unbewußten Talente sich entwickeln können.

Wegen des Zusammenhanges zwischen Produktivitätssteigerung und Anstellungsdauer ergibt sich für den Personalchef die Notwendigkeit, Ungliederungen innerhalb des Betriebes durch Entlassungen nur dann vorzunehmen, wenn die Ausmerzungen eines Störungsherde im Interesse des Betriebs ganzes sich als unumgänglich notwendig erweist.

Aus der Gliedstellung des Personalchefs ergibt sich für ihn die Notwendigkeit, den Zusammenhang mit den andern Funktionsträgern des Betriebes zu kennen und den Kontakt aufrecht zu erhalten und über seine Tätigkeit periodisch Rechenschaft abzulegen.

Die Aufgabe des Personalchefs erschöpft sich jedoch nicht in diesen Tätigkeiten, die man gewissermaßen nur als die Voraussetzung einer sachgemäßen Erfüllung der ihm übertragenen Aufgabe bezeichnen könnte. Die Betriebe sind soziale Gebilde, die in ihren Mitgliedern leben und wachsen und gedeihen sollen. Oberstes Ziel des Personalchefs, das er sich bei jeder seiner Handlungen stets vor Augen halten sollte und das die Richtschnur aller seiner Maßnahmen sein muß, die er trifft, ist die Erweckung eines Gemeinschaftsgefühls innerhalb des Betriebes. Die wirtschaftliche Entwicklung der letzten 150 Jahre hat es mit sich gebracht, daß sich zwischen Kapital und Arbeit eine Kluft aufgetan hat, oder zum mindesten aufzubrechen droht. Die ungeheure Verantwortung des Personalchefs liegt in der Tatsache begründet, daß von allen Stellen des Betriebes sein Aufgabenkreis zu allererst dazu berufen ist, nicht nur bei den Arbeitern allein, sondern auch bei der Betriebsleitung das Gefühl zu wecken, daß die Bewältigung der Betriebsaufgabe ein Ziel ist, an der Kapitalbesitzer und Arbeiter gemeinsam und gleichberechtigt arbeiten sollen.

Jeder Betrieb, in dem die Lösung von sozialen Spannungen im Geiste der Zusammenarbeit und der Versöhnung vorgenommen werden und damit der Arbeitsfriede allen Beteiligten zur dauernden Gewißheit wird, ist ein Baustein des eine gesunde Wohlfahrt versprechenden Weltfriedens.

Literaturverzeichnis

A. Zum allgemeinen Teil

- Aztler E. Körper und Arbeit, Leipzig 1927.
- Brentano Die Grundbedingungen der Volkswirtschaft, Berlin 1909.
- Carrard A. Der Mensch in der beruflichen Gemeinschaft, Thalwil/Zürich 1943.
- Casson H. N. The art of handling people, Bern 1944.
- Emerson Efficiency as a basis for operation and wages, New York 1912.
Soziologie, Jena 1937.
- Freyer Arbeitsteilung und Zusammenarbeit in ihren organisatorischen Formen, Zürich 1939.
- Gasser Ch. Soziale Betriebsführung, München 1938.
- Geck A. Die Instandhaltung des Produktionsapparates, Festschr. Fritz Schmidt, Berlin 1942.
- Gerland A. Betriebswissenschaft, Leipzig 1929.
- Gilbreth Handbuch der Arbeitsphysiologie, Leipzig 1927.
Handwörterbuch der Arbeitswissenschaft, Halle 1930.
- Heide Sozialpolitik, München 1932.
- Hiscox W. J. Factory Administration in Practice, London 1936.
- Hoffmann Die Unternehmung, Leipzig 1930.
- Hellwig Neue Wege wirtschaftlicher Betriebsführung, Berlin 1928.
- Kornelissen Le travail humain, Paris 1909.
- le Coutre W. Organisations-Lexikon, Berlin 1930.
- Lehmann Produktivität und Wirtschaftlichkeit, Jena 1929.
- Lisowsky A. Vom Sinn organischer Wirtschaft, St. Gallen 1932.
- Lysinsky E. Psychologie des Betriebes, Berlin 1923.
- Michligk P. Werbende Führung im Betrieb, Berlin 1941.
- Nicklisch H. Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Stuttgart 1928.
Die Betriebswirtschaft, Leipzig 1932.
- Prion W. Die Lehre vom Wirtschaftsbetrieb, III. Buch, Berlin 1936.
- Riedel W. Die Fabrikationsorganisation, Leipzig 1942.
- Schönpflug F. Das Methodenproblem in der Einzelwirtschaftslehre, Stuttgart 1933.
- Spann O. Gesellschaftslehre, Jena 1929.
- Taylor Wissenschaftliche Betriebsführung, Leipzig 1912.
- Ulrich H. Grundsätze organisatorischer Planung.
- Weher A. Sozialpolitik, München 1932.

- Wunderlich F. Produktivität, Jena 1926.
Allain L. M. Le travail ouvrier, Paris 1949.
Chable J. E. Patrons et ouvriers, Lausanne 1938.
Fisher G. B. Progrès économique et sociale, London 1945.
Getting A. La sécurité sociale, Paris 1948.
Imbert A. Le système Taylor, Paris 1920.
Pethoud J. Principes modernes d'organisation, Neuchâtel et Paris 1931.
Rueff J. L'ordre social, Paris 1945.
Sauer A. Directives Pratiques d'organisation industrielle.
Organisation industrielle, Genève 1943.
Scheurer F. La rationalisation et ses limites, article dans l'Annuaire du
Commerçant, 1933.
Schubert A. L'organisation scientifique dans l'industrie américaine, Paris
1932.
Schwarb E. Gewerkschaftliche Lohnpolitik im Rahmen der schweizeri-
schen Wirtschaftspolitik von 1913—1939, Basel 1948.
Sinoir G. L'orientation professionnelle, Paris 1943.
Wildhois J. La psychologie au service du chef d'entreprise, Paris 1934.

B. Zum speziellen Teil

- Baumgarten F. Die Psychologie der Menschenbehandlung im Betrieb, Zü-
rich 1946.
Bernays M. Auslese und Anpassung der Arbeiterschaft der geschlossenen
Grossindustrie, Leipzig 1909.
Bonnardel M. L'adaptation de l'homme à son métier, Paris 1943.
de Man H. Der Kampf um die Arbeitsfreude, Jena 1927.
Dietz W. Progress in selection and training of workers.
Lattmann E. Mitarbeiter - führen, gewinnen, befähigen, einsetzen, Zürich
1945.
Kraft M. Fabrikshygiene, Wien 1891.
Meili R. Psychologie de l'orientation professionnelle, Genève 1949.
Mercier V. Le pointage du Personnel, Paris 1924.
Moede W. Eignungsprüfung und Arbeitseinsatz, Stuttgart 1943.
Moser H. F. Personalfürsorge, Basel 1943.
Provost Ch. La sélection des cadres, Paris 1949.
Samm Th. Betriebliche und ausserbetriebliche Ausbildung der Gefolgs-
schaft, Festschrift Kalveran, Berlin 1942.
Schindler R. Das Problem der Berufsauslese für die Industrie, Jena 1929.
Spreng H. La sélection rapide du personnel, Neuchâtel 1944.
Wittwer C. M. Les salaires stimulants, La Chaux-de-Fonds 1948.