

Personaleinsatz und Eignungsprüfungsverfahren

Vortrag, gehalten am 12. Mai 1959 von em. Hon.-Doz. Carl Die m.

Zu den wichtigsten Aufgaben der Leitung des Unternehmens bzw. der Personalabteilung gehört die Regelung der Beziehungen zwischen Dienstgeber und Dienstnehmern.

In den USA befaßt sich damit ein eigener Unternehmerverband, die NAM (National association of manufacturers). Von ihr stammen die public relations und industrial relations. Sie hat Richtlinien herausgegeben, warum, worüber und wie der Arbeitgeber über seinen Betrieb informiert werden soll. Seine Leistungsfähigkeit hängt nämlich auch davon ab, ob er die kaufmännische und technische Leitung begreift, ob er die Bedeutung seiner eigenen Tätigkeit kennt und mit der Verwendung der von ihm hergestellten Erzeugnisse vertraut ist. Daher soll er über die Organisation des Betriebes, über den Gebrauch der von ihm erzeugten Waren sowie über die Geschäftspolitik und über die jeweilige Geschäftslage seiner Firma informiert werden.

Zu diesem Zweck schicke man ihm Briefe in seine Wohnung, lade seine Familienangehörigen zu Besuchen in die Fabrik ein, mache jedem Werksangehörigen die Vorsprache bei seinem Direktor und die Erstattung von Vorschlägen möglich und veranstalte regelmäßig Frage- und Antwort-Sitzungen.

Das Ziel der NAM ist also die Herstellung guter Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen: human relations. Welche Bedeutung ihnen zukommt, zeigt schon die Tatsache, daß heutzutage viele Menschen die von ihnen geleistete Arbeit nicht zu befriedigen vermag; sie ist nämlich viel zu unpersönlich, zu spezialisiert geworden, so sehr, daß sich der Mensch nur als winziges Rad in einem großen, für ihn unübersichtlich und undurchschaubar gewordenen Betrieb fühlt.

Die Beschäftigung mit allen Problemen, die den arbeitenden Menschen betreffen, faßt man als human engineering zusammen. Freilich stehen diesen Bemühungen im industrial engineering gerade umgekehrt Bestrebungen entgegen, die den Menschen dem von ihm bedienten Gerät anzupassen bezwecken, ihn sozusagen zum Gerätebestandteil herabwürdigen und solcherart letztlich vollentmenslichen würden. Auch das zeigt uns, welche Bedeutung den Zielen und Methoden der NAM beigemessen werden sollte.

Neu sind derlei Ziele und Verfahren nicht. Schon 1911 hat Taylor 6 Prinzipien, ethische Grundsätze aufgestellt, die das Ziel einer guten Betriebsführung in hohen Löhnen bei niedrigsten Erzeugungskosten sehen. Eine solche Betriebsführung erfordert die Anwendung wissenschaftlicher Untersuchungs- und Versuchsmethoden zum Studium aller Einzelprobleme der Betriebsführung; die Einführung von Normen und Standardwerten, welche eine einwandfreie Leistungskontrolle ermöglichen; die wissenschaftliche Auswahl von Menschen und Material, die Einführung richtiger Arbeitsmethoden und Schaffung von Arbeitsbedingungen, die ein Erreichen und Einhalten der festgesetzten Standardwerte ermöglichen; die Ausbildung der Arbeiter nach den besten Methoden zur Förderung und Verwertung

ihrer Fähigkeiten; schließlich engste Zusammenarbeit zwischen Betriebsführung und Belegschaft: efficiency and cooperation.

Diesen ethischen Grundsätzen Taylors hat Emerson die praktischen Regeln für eine rationelle Betriebsführung mit 12 Folgerungen entgegengestellt, die u. a. die Anerkennung des gesunden Menschenverstandes und die Beachtung eines sachverständigen Rates empfehlen, aber auch die Einhaltung strengster Disziplin sowie anständiges Verhalten und Kameradschaftlichkeit fordern.

Ein zielstrebigem Personaleinsatz erfordert neben der Schaffung der geschilderten guten Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen die Ermittlung des der jeweiligen Beschäftigung entsprechenden Arbeiterbedarfes, die Beschaffung genügender und geeigneter Arbeitskräfte, was wieder die Einrichtung und ständige Durchführung von Eignungsprüfungen nötig macht; weiters die Einweisung in die Arbeit, die Verteilung der Arbeitsplätze nach Eignung der vorhandenen Arbeitskräfte hiefür.

Gegenstand der Eignungsprüfungen sind vor allem die körperliche Eignung und der Gesundheitszustand des Berufsanwärters. Zu deren Beurteilung leisten wertvolle Hilfe die Körperbautypenschemata von Kretschmer sowie die Respiationsversuche von Simonson, Atzler und Johanson. Bei solchen Versuchen bestimmt man den Sauerstoffverbrauch und die Kohlensäureausscheidung bei der Atmung und berechnet daraus den Energieverbrauch in Kalorien.

Nun kommt es mit fortschreitender Mechanisierung der Produktion immer mehr auf die weniger Energie erfordernde Betätigung kleiner und flinker Muskeln an, die aber nicht weniger zu Ermüdung und nervösen Störungen führen kann. Hier versagen die gasanalytischen Verfahren, weil die Leistungsunterschiede bei leichteren Arbeiten innerhalb der Fehlergrenzen liegen. Daher bedarf es in diesem Falle der Feststellung der vegetativ-hormonalen Umstimmungen im Körperhaushalt und von Bewegungsstudien unter Zuhilfenahme von Zeitlupenaufnahmen (Ascher).

Diesen Prüfungsverfahren und Untersuchungsmethoden kommt deshalb eine große Bedeutung zu, weil die Unterschiede in der Leistungsfähigkeit der Arbeiter bei einfachen Arbeiten 1:2, bei komplizierten Arbeiten aber 1:7 betragen.

Eignungsprüfungen sollen aber auch die charakterlichen Eigenschaften — Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Pflichtgefühl, Verträglichkeit — die Verstandeseigenschaften: Auffassungsgabe, Urteils- und Entschlußfähigkeit, Aufmerksamkeit, Gedächtnis und noch die Erkenntnisse und Erfahrungen ergründen.

Zur charakterlichen Beurteilung stehen die Graphologie und Testung zur Verfügung. Erstere ist eine psychodiagnostische Methode von großer Einfachheit, weil es eines persönlichen Kontaktes mit dem Schreiber nicht bedarf. Praktisch kommt das Eignungsdiagramm beispielsweise eines Industriegravologen dadurch zustande, daß er aus der Beantwortung einiger umgrenzter Sonderfragen Schlüsse zieht auf die allgemein interessierenden Eigenschaften wie Ordnungssinn, Organisationstalent, Intelligenzartung, soziales Verhalten, Fleiß, Vertrauenswürdigkeit usw. Immerhin beträgt die Erfolgsquote 85 Prozent. Das Testen ist in Amerika große Mode, wenn nicht sogar schon zum Unfug geworden; auch bei uns greift man immer häufiger zu einem Test. Die Mittel dieser Proben scheiden sich in drei Gruppen:

1. Tests, die bestimmte Fähigkeiten und Fertigkeiten prüfen,
2. Tests, die seelische Eigenschaften, die Phantasie, Gedächtnisleistung, den Grad der Intelligenz erforschen,
3. Tests, die den Charakter in seiner Gesamtheit erfassen.

Tests der ersten Gruppe sind leicht zu handhaben, erfordern aber viel Testmaterial in Form bestimmter Geräte.

Zur zweiten Gruppe zählen die Intelligenztests, welche für jede Altersstufe eine Anzahl von Fragen und Aufgaben, die der durchschnittlichen Intelligenz

jedes Alters entsprechen, vorsehen. Solche wurden u. a. von Binet und Simon konstruiert.

Aus der dritten Gruppe sind z. B. die Charaktertests von Rohrschach und die in Amerika fast schon berühmt gewordenen Fragebogentests von Bedeutung. Letztere lassen auch Reihenuntersuchungen Hunderter von Personen zu. Ihr Nachteil ist freilich ungeheuer, weil ein Eingehen auf den speziellen Fall ausgeschlossen ist. Die Antworten werden in ein Diagramm eingezeichnet und liefern so die „psychodiagnostische Kurve“ für die Versuchsperson.

Soviel zur Graphologie und Testung als Mittel psychotechnischer Eignungsprüfungen. Man braucht sie, weil der Betrieb nur dann wirtschaftlich arbeiten kann, wenn der rechte Mann am rechten Platz steht. Daher muß der Betrieb nicht nur auf wissenschaftliche Ausnutzung der Maschinen, sondern auch auf Eignung und Fähigkeit seiner Belegschaft organisiert werden.

Ebenso wichtig wie die Berufsauslese ist die -ausbildung. Immer mehr macht sich ein Mangel an gelernten Facharbeitern fühlbar, daher hat die Arbeitsgemeinschaft für Psychotechnik in Oesterreich nicht nur psychotechnische Untersuchungsstellen, sondern auch Lehrwerkstätten und Lehrlingsausbildungsstellen errichtet. Aber auch die der Schule entwachsenen Arbeiter bedürfen der Fortbildung, zumal was den Einsatz neuer Maschinen und Werkstoffe, moderne Arbeitsverfahren, Unfallschutz usw. betrifft. Dazu dienen Schulungsabende, -kurse, -tagungen. Auch der Angestellte muß sich fortbilden, wozu ihm Neuerscheinungen in der Fachliteratur, Vorträge, Kurse, Arbeitsgemeinschaften, Tagungen und Exkursionen vielfältige Möglichkeiten bieten. In Amerika gibt es bereits Schulen für Vorgesetzte: Direktoren und leitende Angestellte werden in Gruppen von zehn bis fünfzehn Personen ein bis drei Wochen systematisch geschult und verlassen diese Seminarien als mit der Menschenführung wirklich vertraute, anpassungsfähige Chefs.

Der Mangel an fähigen Fachleuten wird auch zu einer Revision der herkömmlichen Ansicht über die Altersgrenze nötigen. Vielfach ist die Leistungsfähigkeit weit über die Mitte des sechsten Lebensjahrzehntes nicht beeinträchtigt; mit den Lebensjahren wachsen die Erfahrungen, wodurch eine etwaige Minderleistung leicht ausgeglichen wird. Freilich, wo schnelle Entscheidungen notwendig sind, ist der ältere Angestellte nicht am Platze. Sein Betätigungsfeld ist vielmehr die Arbeit, welche Sorgfalt, Gewissenhaftigkeit und Umsicht erfordert.

Dieselbe Ursache zwingt auch zur Beschäftigung mit dem Problem, wie man Kriegsbeschädigte, überhaupt Körperversehrte, nutzbringend verwenden kann. Wenn irgend möglich, sollte man sie ihrem seinerzeitigen Berufe wieder zuführen; auf jeden Fall soll man sie wie die gesunden Arbeiter im Betrieb verteilen, weil es die Arbeitslust hebt und Verbitterung ausschließt. Welch ungeahnte Einsatzmöglichkeiten sich für Invalide bieten, hat Ford schon vor Jahrzehnten in „My life and work“ aufgezeigt: Von 7.882 Arbeiten in seinen Werken konnten 40 durch Invalide besorgt werden! In England gibt es seit 1942 unter staatlicher Aegide Fabriken, die nur Invalide beschäftigen; fast die Hälfte sind ehemalige Soldaten, rund 10 Prozent sind Frauen. Diese Fabriken — im Remploy-Konzern zusammengefaßt — wollen als normale Firmen betrachtet werden, nur mit dem Unterschied, daß ihre Arbeiter „zufällig“ mit körperlichen oder seelischen Schäden behaftet sind. Wenn auch manche dieser Fabriken nur 15 Prozent der üblichen industriellen Produktivität erzielen und — zumindestens anfänglich — mit Defizit arbeiteten, darf doch nicht übersehen werden, daß die Belastung für den Staat viel größer wäre, wenn die dort beschäftigten Invaliden lediglich Renten- bzw. Fürsorgeempfänger wären. Daher ist auch diese Problemlösung des Invalideinsatzes für Staat und Wirtschaft von großem Nutzen.