

**Zeitschrift:** Schweizerische Bauzeitung  
**Herausgeber:** Verlags-AG der akademischen technischen Vereine  
**Band:** 66 (1948)  
**Heft:** 20

**Artikel:** Ziele, Sorgen und Freuden der beruflichen Laufbahn: Vortrag  
**Autor:** Lavater, E.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-56718>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 15.03.2025

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

Bei der Konstruktion wurden die letzten technischen Fortschritte berücksichtigt; das erzielte geringe Gewicht war nur durch weitgehende Anwendung der elektrischen Schweißung und durch sorgfältig durchgebildete Konstruktionen möglich. Die erste Lokomotive ist am 15. April 1948 in Holland in Betrieb gekommen, die zweite wurde am 28. April abgeliefert. Schon die ersten Probefahrten liessen erkennen, dass alle in sie gesetzten Erwartungen wirklich erfüllt wurden. Der Lauf ist auch bei hohen Geschwindigkeiten bemerkenswert ruhig.

## Ziele, Sorgen und Freuden der beruflichen Laufbahn

DK 331.022.3

Vortrag von Dipl. Ing. E. LAVATER, a. Dir. der Gebr. Sulzer A.-G., Winterthur, gehalten am Instruktionkurs für jüngere Ingenieure der SBB vom 9. Dezember 1947 in Bern

Im Laufe der letzten 18 Jahre wurde mir fast täglich Gelegenheit geboten, die Ansichten, die Erwartungen und die Enttäuschungen vieler arbeitenden Menschen zu vernehmen und namentlich auch von vielen Vorgesetzten zu hören, was sie an ihren Mitarbeitern schätzen, wo Schwierigkeiten auftreten und welche Möglichkeiten bestehen, um den Wünschen der Vorwärtsstrebenden entgegenzukommen. Als ich anfangs, meine Beobachtungen und Ansichten weiteren Kreisen von Interessenten bekanntzugeben, hörte ich zu meiner Überraschung, dass die in unserer Branche meist an technischem Personal beobachteten Erscheinungen beinahe die gleichen sind wie bei Nationalökonomern, Aerzten und Angehörigen anderer Berufe.

### 1. Von der Schule zur Praxis

Die Schule, in der der Akademiker im ganzen etwa 16 bis 20 Jahre verbringt, ist für die Jugend geschaffen, und ihre Funktionen sind ganz auf seine Bedürfnisse zugeschnitten. Hier soll der Geist des Schülers oder des Studenten planmässig entwickelt und mit Kenntnissen beladen werden. Das ganze Schulprogramm ist sorgfältig und nach jahrzehnter-, ja sogar jahrhundertelanger Erfahrung so zusammengestellt, dass der Schüler mit geringer und möglichst gleichbleibender Anstrengung weite Gebiete der menschlichen Erkenntnis in sich aufnimmt. Nicht von Jahr zu Jahr, sondern von Stunde zu Stunde entsteht der Fortschritt und wächst der Reichtum an Kenntnissen aller Arten. Gelingt eine Übung nicht, so entstehen daraus keine schlimmeren Konsequenzen, als dass sich der Lehrer von neuem bemühen muss, die Fehler zu erklären und das Unverstandene erneut in den plastischen jungen Geist einzuprägen.

Der Schüler empfindet in den untern Klassen für diese von ihm unverstandenen grossen Bemühungen nicht viel Dankbarkeit. Erst gegen Ende der Gymnasialzeit und auf der Hochschule geniesst er bewusster den Reiz zunehmender Bildung. Doch entsteht daraus bei manchem statt Dankbarkeit die Auffassung, dass diese ununterbrochene Bereicherung seines Könnens etwas Selbstverständliches sei, dass die menschliche Gesellschaft verpflichtet sei, ihm diesen Dienst auf unbestimmte Zeit hin zu leisten und ihm, wie in der Schule, täglich neue, lehrreiche, attraktive Probleme zu stellen. Diese Ueberzeugung befestigt sich um so mehr, je höher die Endspitze der erklimmbaren Bildungsleiter liegt, und Sie wissen alle, dass dank dem ungeheuren Anwachsen aller unserer Wissenschaften diese Leiter — d. h. das Schulprogramm aller Schulen und aller Fakultäten — von Jahr zu Jahr höher hinauf führt und schwerer beladen wird.

Im Moment, da der volle Genuss eines so umfangreichen frischen Wissens den jungen Mann beinahe verwirrt, wo er am liebsten durch Inangriffnahme einer Dissertation seinen sorgenfreien Aufenthalt in der Hochschule verlängern möchte, tritt er in die Praxis über. Ohne jede Ahnung der Bedürfnisse seines Arbeitgebers legt er ihm die eigenen Wünsche dar, als habe dieser ihm zuliebe seinen ganzen Betrieb darnach einzurichten. Unumwunden eröffnet er ihm seine Absicht, zuerst in der einen und dann in der andern Abteilung dieses oder jenes als Ergänzung zu seinem Studium zu erlernen. Ich selber tat es vor Jahren nicht besser und muss noch oft an das väterliche Lächeln des Personalchefs einer grossen amerikanischen Firma zurückdenken, als er mich mit den Worten entliess: «Nun, junger Mann, wenn Sie sich bei andern Firmen vorstellen, rate ich Ihnen, nicht sofort zu erklären, Sie

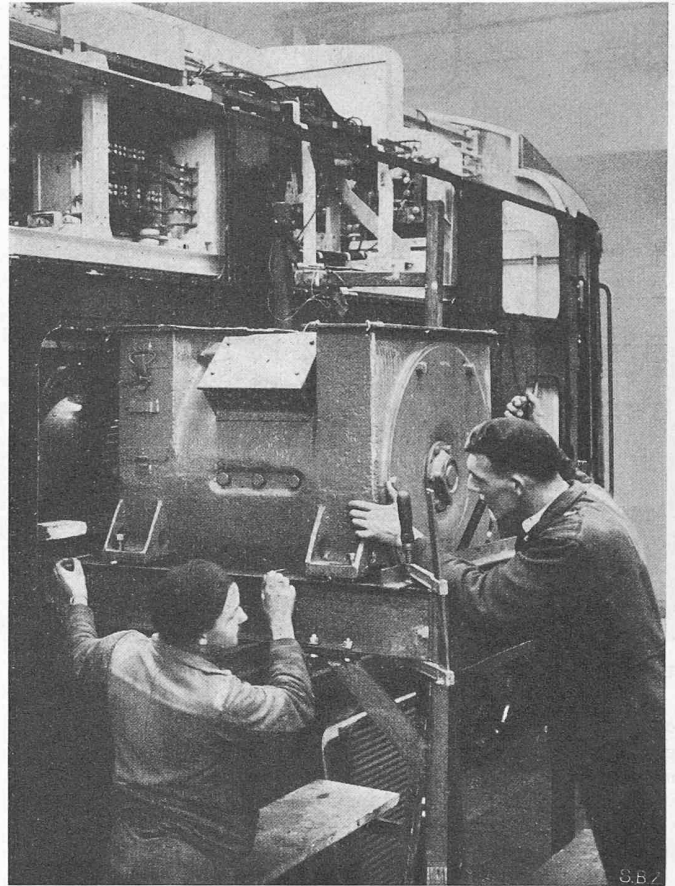


Bild 6. Einbau eines Triebmotors in die 1-D<sub>0</sub>-1-Lokomotive der NS

seien nur auf zwei Jahre nach Amerika gekommen, um von uns möglichst viel zu lernen.»

Tatsächlich ist vom Moment des Eintritts in die Praxis nicht mehr das Lernen das Primäre, sondern das Dienen. In der Schule war alles nur für den jungen Mann eingerichtet, jetzt, da er eine bezahlte Stelle sucht und annimmt, muss die Wirtschaft von ihm verlangen, dass er für sie da sei. Die Ich-Einstellung muss der Wir-Einstellung Platz machen. Der junge Mann wird zu einem winzigen Element des Riesengetriebes der Weltwirtschaft. Denn wenn er als tätiger Mensch noch etwas gelten soll, muss seine Arbeit rentieren oder wenigstens zu rentieren versprechen.

### 2. Das Vorwärtsstreben und sein Verlauf

Die Ich-Einstellung des Anfängers ist im Grunde ein ungenügend beherrschter Auswuchs des Selbsterhaltungstriebes, des noch ungeschickten Dranges, sich nicht nur zu erhalten, sondern sich in der menschlichen Gesellschaft hochzuhalten. Ich-Einstellung, Egoismus, Geltungsbedürfnis, Stolz sind Erscheinungen, die alle von diesem an sich gesunden Bedürfnis her stammen, die aber, weil eben ungezähmt, zu Zusammenstössen mit der Umgebung führen. Andere Blüten des Selbsterhaltungstriebes, wie z. B. der Fleiss, die Ausdauer, die Gründlichkeit usw. wurzeln ebenfalls im Bedürfnis, vorwärtszukommen. Doch verrät ihr Auftreten, dass der Betreffende es dank seiner Erziehung und seines Charakters versteht, die Stosskraft seines Urtriebes dermassen zu lenken, dass sie im Verkehr mit Menschen weder Zusammenstösse noch Wirbel verursacht, sondern auf alle Beteiligten befruchtend wirkt.

Es liegt in der Natur der Jugend, dass bei ihr der Drang nach vorwärts noch stark und unbändig auftritt. Der junge Mann sieht alle Zukunftsmöglichkeiten vor sich, wie der Tourist, der eine Reihe lohnender Berggipfel betrachtet. Nur versteht er es noch nicht, die Tiefe und Weite der Täler zu schätzen, die ihn noch von den Gipfeln und diese voneinander trennen. Es fehlt ihm noch die Fähigkeit, die Distanzen richtig einzuschätzen. Alle Ziele scheinen ihm auf dem gleichen ebenen Hintergrund zu liegen.

Mit fortschreitendem Alter kommt das stereoskopische Sehen in die Zukunft, dem einen rascher, dem andern langsamer, und so konstatieren wir bei manchem jungen Akade-

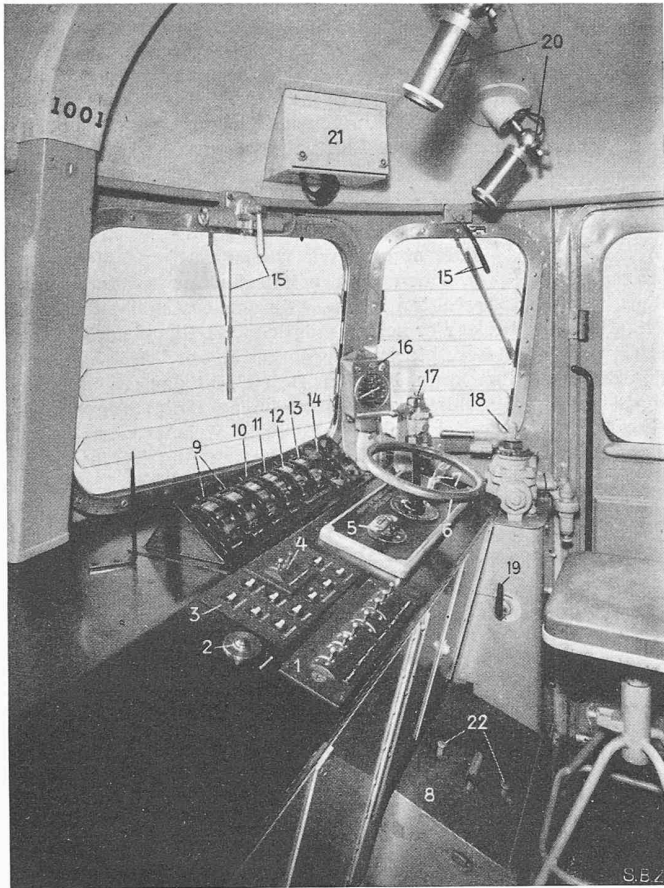


Bild 7. Führerstand

- |   |   |    |  |
|---|---|----|--|
| 1 | Steuerschaltkasten mit Schaltern für Steuerstrom, Stromabnehmer 1 u. 2, Hauptschalter, Kompressoren, Ventilatoren, Zugheizung | 9  | Schleuderanzeigeeinstrumente           |
| 2 | Meldelampe für Hauptschalter  | 10 | Amperemeter für Triebmotorstrom        |
| 3 | Schalttafel für Beleuchtungsschalter  | 11 | Amperemeter f. Lokomotivstrom          |
| 4 | Schalter f. Achsdruckausgleich und Sander   | 12 | Voltmeter für Fahrspannung             |
| 5 | Wendeschalter   | 13 | Anzeigeeinstrument f. Zugheizung       |
| 6 | Stufenschalter  | 14 | Manometer für Druckluftbremse          |
| 7 | Gruppierungsschalter  | 15 | Fensterwischer                         |
| 8 | Fusstritt Sicherheitssteuerung  | 16 | Geschwindigkeitsmesser                 |
|   |   | 17 | Henry-Bremsventil                      |
|   |   | 18 | Knorr-Bremsventil                      |
|   |   | 19 | Abschlusshahn                          |
|   |   | 20 | Instrumenten-Lampen                    |
|   |   | 21 | Kasten mit Drehscheibe für Signallampe |
|   |   | 22 | Fusspedale für Signalhörner            |

miker noch eine gewisse Unfähigkeit, die Summe von Fachkenntnissen und Erfahrungen einzuschätzen, die für die Ausübung dieses oder jenes Postens erforderlich ist. Der Drang nach vorwärts veranlasst ihn, gedanklich den zwischen ihm und dem Ziel liegenden Weg zu überspringen, statt ihn mühsam zu begehen, und es entsteht die Gefahr, dass — liesse man ihn gewähren — der kühne Sprung mit einem Sturz endigen würde.

In unserer Industrie beobachten wir diesen Wunsch nach sprunghaftem Vorwärtstreben an vielen Begehren, sofort auf einen Posten ins Ausland gesandt zu werden, sich nicht nur mit Detailarbeiten, sondern schon von Anfang an mit ganzen Konstruktionen und ganzen Dispositionen befassen zu dürfen, und anderes mehr. Die Länge des bei solchen Begehren übersprungenen Weges messen wir weniger an der Menge der zum Bekleiden des begehrten Postens erforderlichen technischen oder kaufmännischen Kenntnisse, die übrigens der Betreffende vielleicht auf Grund eines brillanten Studiums oder einer hervorragenden Intelligenz rasch erwerben könnte. Sie wird vielmehr durch elementare Fähigkeiten bestimmt, denen der Anfänger noch keine Bedeutung beizumessen versteht, die aber in ihrer Gesamtheit für die Durchführung irgendeines Geschäftes eine massgebende Rolle spielen. Als solche nenne ich beispielsweise: die pünktliche Beantwortung aller durch einen Brief oder Bericht aufgeworfenen Fragen, das Versenden von Kopien an alle Stellen, die von einer Sache Kenntnis erhalten sollen, die Ueberwindung der schlechten Gewohnheit, wichtige

Aktenstücke wochen- und monatelang liegen zu lassen und vor allem und immer wieder das Ausmerzen des Fehleraufwands, sei es beim Schreiben, beim Rechnen oder beim Zeichnen. Das und vieles andere sind Sachen, mit denen sich die Hochschule kaum abgeben konnte, die weniger mit den Kenntnissen und mit der Intelligenz zu tun haben als mit dem Charakter und der Erziehung. Es sind Punkte, die die volle Aufmerksamkeit des Akademikers erheischen, wenn er nicht Gefahr laufen will, von weniger gebildeten, aber charakterlich besser begabten Mitarbeitern überflügelt zu werden. Es lässt sich also nicht umgehen, dass für jeden Neuling der Weg des Erwerbs dieser Eigenschaften mühsam Schritt für Schritt begangen werden muss, wobei der erzielte Fortschritt vom Betreffenden kaum empfunden wird. Das hindert ihn aber nicht, sich im Alltag des Berufslebens, so eintönig er ihm anfänglich vorkommt, immer weiter einzuüben und dadurch unbewusst ein erfahrener Mann zu werden, der schon nach zwei oder drei Jahren über die Naivität des Neueintretenden wohlwollend lächelt.

Aber der jahrelange Marsch auf diesem Weg mit seinen kleinen oder grösseren Begebenheiten und Schwierigkeiten ermüdet jeden, den einen ziemlich früh, den andern später, ganz wenige Begabte nie. An diesen Schwierigkeiten reibt sich bei allen der Drang nach vorwärts langsam ab, und schliesslich bleibt ein jeder auf irgendeiner Stufe der ganzen gesellschaftlichen Hierarchie stehen, sei er Handlanger geblieben oder habe er eine der höchsten Stufen erreicht. So kommt es, dass in einem gewissen Alter jeder nun aus der Nähe viel tiefer in die Stafelung der beruflichen Organisation hineinsieht, die ihm von weitem auf ebenem Hintergrund zu liegen schien und allmählich mit aller Bestimmtheit weiss, welche Zelle dieses räumlichen Gebildes er mit wachsender Befriedigung auszufüllen berufen ist.

In der Jugend hat man Mühe, sich vorzustellen, dass dieses «sich in seiner beruflichen Stufe Einrichten» ohne grössere innere Kämpfe vor sich geht, und man ist geneigt, Herrn X mit grossem Mitleid zu beurteilen, weil er es «nur» bis zu diesem oder jenem Posten gebracht hat. Wenn man aber im Laufe der Jahre mit vielen Menschen der verschiedensten Berufe und aller Gesellschaftsstufen spricht, so wird es einem klar, dass weitaus die meisten von ihnen — ich möchte ihre Häufigkeit etwa auf 90 Prozent einschätzen — mit ihrem beruflichen Los im grossen und ganzen zufrieden sind. Ich will versuchen, Ihnen das durch einzelne Beobachtungen zu belegen.

Vor etwa zwei Jahren veranstalteten wir eine Werkbesichtigung für die Familienangehörigen unserer Arbeiter- und Angestelltenschaft. Dass da die Familie des Dieselmonteurs ihren Vater bewunderte, als er ihr das sechs Meter hohe Untertum einer Schiffsmaschine zeigte, die er demnächst in Holland in ein Schiff einbauen sollte, war nicht erstaunlich. Zu viel tieferen Betrachtungen veranlasste mich aber der Magaziner, der seine Frau und seine Kinder im Stahlblechschuppen mit ebenso grosser Andacht über die Stahlsorten und die Kunst des Aufstapelns der Blechplatten sowie die Werte, die er zu bewachen hatte, unterrichtete. Da schien mir auf dem Gebiete des inneren Empfindens all dieser Männer die erwähnte Tiefenstaffelung der anzustrebenden Ziele verschwunden. Jeder empfand den gleichen Stolz auf seine Leistungen und auf die Ehrlichkeit seines Strebens, gleichgültig, ob er tote Stahlplatten zu bewachen oder eine der grössten und den schönsten Zwecken dienenden Maschinen aufzustellen hatte.

An einer Jubilarenfahrt der Angestellten und Arbeiter unserer Firma mit 40 Dienstjahren kam ich letztes Jahr beim Mittagessen neben einen Gussputzer zu sitzen, der nun mehr als 40 Jahre lang den Sand, die Backsteine und die Drähte herauskratzt, die die Hohlräume der neugegossenen Maschinenteile ausfüllen. Im Laufe des Tafelgespräches begann er, mir von den Schwierigkeiten seiner Arbeit zu erzählen, von Fällen, wo man sich nicht mehr zu helfen wusste, um das Gusstück bis in seine letzten inneren Höhlen sauber zu bekommen, von den Zeiten hoher Beschäftigung und von Krisenjahren und vielem mehr. Das alles sagte er mit solchem Berufsstolz und solcher Begeisterung, mit solch glühender innerer Verbundenheit mit der Arbeit und deren Sinn, mit dem Wohl und Weh der Firma, dass ich nur mit Mühe den nächsten Anwesenden meine Ergriffenheit verbergen konnte. Dieser von mir als so klein eingeschätzte Mitarbeiter erschien mir plötzlich grösser als der Grösste unter uns.

Sie können einwenden, dass diese Beispiele aus Sphären einer gewissen Unbildung gewählt sind, bei Leuten, denen nie ein höheres Ziel vorschweben konnte. Aber an ähnlichen Beobachtungen in gebildeten Kreisen fehlt es mir keineswegs.

Ich hatte den Vorzug, einer Reihe von achtstägigen Kursen für Vorgesetzte aller Stufen beizuwohnen, die von Prof. Dr. A. C a r r a r d veranstaltet werden und die er ursprünglich als Besinnungskurse betitelt. Diese äusserst anregenden Tagungen pflegte der Kursleiter damit zu eröffnen, dass er selber seine eigene Lebensgeschichte erzählt und sodann jeden Teilnehmer auffordert, dasselbe zu tun. So habe ich an die hundert freimütige Darlegungen des Lebenslaufes von Ingenieuren, Kaufleuten, Juristen, Monteuren, Werkmeistern usw. vernommen dürfen und immer mit besonderem Interesse die Art und Weise beobachtet, wie die augenblickliche Stellung oder Tätigkeit eingeschätzt wurde. Unter den jüngeren drückten viele noch weitere Hoffnungen für ihre Zukunft aus, aber bei den reiferen strahlte ausnahmslos die Befriedigung über das erreichte Resultat ihres Strebens. Und obschon in der geschaffenen Atmosphäre jede Gelegenheit zur freimütigen Aeusserung irgendwelcher Enttäuschungen geboten war, habe ich keinen beobachtet, der ein Bedürfnis empfunden hätte, davon Gebrauch zu machen.

Und sehe ich mich unter den mir bekannten Leitern schweizerischer Unternehmungen um, so konstatiere ich meistens eine volle Befriedigung, vielfach auch die nicht ausgesprochene, jedoch leicht erkennbare Einsicht, dass es diesem oder jenem Kollegen gelungen ist, es noch bedeutend weiter zu bringen, als man es selbst zustande gebracht hat. Und bei selbständig Erwerbenden, bei Angehörigen freier Berufe, ja sogar bei einzelnen Vertretern der in dieser Beziehung viel heikler veranlagten Künstlergilde können Sie dieses «sich schliesslich Einrichten» auf irgendeiner Stufe der gesellschaftlichen Stiege erkennen. Die meisten treffen sich auf dem gleichen Gebiet der Zufriedenheit über das erkämpfte Leben, auf dem Gebiet des reinen Gewissens, der ehrlich und gründlich durchgeführten Arbeit, ganz einerlei, ob sie am wirtschaftlichen Masstab gemessen höher oder tiefer stehen. Und es muss so sein, wenn unsere Gesellschaft weiter gedeihen soll; jede Stufe muss mit Leuten besetzt sein, die innerlich ohne Sorgen zufrieden leben und wirken.

Hier muss aber betont werden, dass sich diese Darstellung nur auf das Erwerbsleben bezieht. Bekanntlich hängt aber das Glück oder das seelische Gleichgewicht des Menschen noch von einer Reihe anderer Umstände ab, von denen meiner Ueberzeugung nach viel häufiger als von der beruflichen Tätigkeit her Störungen herbeigeführt werden. Dabei denke ich vor allem an mangelhafte Gesundheit des Betreffenden oder eines Familienmitgliedes, an die Folgen von Alkoholismus, an eine unglückliche Ehe oder an sonst zerrüttete Familienverhältnisse usw. Wie oft bildet dann gerade die berufliche Tätigkeit zeitweilig die einzige Stütze, an der sich der sonst von Sorgen niedergeworfene Mann noch durchs Leben schleppen kann.

Ferner sei mir hier die Bemerkung gestattet, dass wer die vorhin beschriebene allgemeine berufliche Zufriedenheit der Menschen auf allen, auch auf der niedrigsten Stufe nicht zu erkennen versteht, zu einem Verbrecher an der Weltordnung zu werden riskiert. Das sind z. B. die fanatischen unerfahrenen jungen Politiker, die ihren Ehrgeiz darin suchen, einzelne Klassen der Gesellschaft vom Gegenteil dieses Lebensgesetzes zu überzeugen und ihnen einzuprägen, sie seien nicht glücklich. Sie verkünden, es bedürfe nur einer geringen Anstrengung nicht wirtschaftlicher Natur, um diesen Zustand zu ändern und zu einem grösseren Glück zu gelangen. Solche Prediger werden zwar meist nach kurzer Zeit von ihrer Gefolgschaft verschmäht und beseitigt, doch kann es sich begeben, dass inzwischen das Unglück schon geschehen ist, dass sie, wenigstens für eine Zeitlang, das soziale und politische Chaos entfesselt haben. Dieses Chaos besteht weiter und flaut erst dann ab, wenn sich die menschliche Gesellschaft von neuem auf den verschiedenen Stufen wieder einrichtet, die vitalen Elemente oben, die von der Natur weniger begabten weiter unten. Verzeihen Sie diese Nebenbetrachtung einem Mann, der vor ziemlich genau dreissig Jahren einen solchen Umsturz in Russland persönlich miterlebt hat, dessen soziales Ergebnis sich heute ziemlich klar abzeichnet.

Betrachten wir unsern Alltag im Erwerbsleben, so erkennen wir, dass die dabei auftretenden Freuden und Leiden in

der Hauptsache durch drei Elemente beeinflusst werden: die Arbeit selbst, die Menschen, für die und mit denen wir arbeiten und der materielle Ertrag unserer Anstrengungen. Vielleicht gelingt es uns, an diesen drei Strängen unseres Arbeitslebens genügend aufrichtige Betrachtungen anzuknüpfen, um die Enttäuschungen wetzumachen, die uns die Erkenntnis des frühzeitigen Endes der Laufbahn verursacht hat.

### 3. Die Einstellung zur Arbeit

Jeder möchte schöne Arbeit, ja sogar nur schöne Arbeit. Was ist das? — Hier stossen wir wieder auf eine Meinungsverschiedenheit zwischen dem schülerhaften Anfänger und dem betriebseingestellten Mann. Für den ersten ist diejenige Arbeit schön, bei der er selber möglichst viel lernt, d. h. wo er eifrig probieren, korrigieren, triumphieren, aber vielleicht auch das Ziel verfehlen kann. Für den Betrieb ist das ein kostspieliges, nach Möglichkeit zu vermeidendes Unterfangen, dem eine bereits eingerichtete normalisierte Arbeitsweise vorzuziehen ist. Gewiss muss Neues geschaffen und Initiative erhalten werden. Aber das Gros der in irgendeinem Unternehmen zu leistenden Arbeit bildet die Fortführung und Erhaltung des bereits Erworbenen. Und wer dieses Erworbene nicht durch längeres eigenes Erlebnis zu seinem eigenen geistigen Gut gemacht hat, ist später der Möglichkeit beraubt, auf solidem Fundament Neues aufzubauen. Daher darf keiner, auch der nach höchsten Zielen Strebende sich scheuen, nicht nur anfänglich, sondern immer wieder auch einfache Arbeit zu verrichten, auch solche, die angeblich ebensogut von einem weniger Gebildeten ausgeführt werden könnte. Seine Bildung und vielleicht seine gepflegtere Erziehung dürfen ihn unter keinen Umständen an der Verrichtung einfacher Arbeiten hindern, sondern sie sollen ihn im Gegenteil befähigen, sie besser, zuverlässiger und schneller, vor allem aber mit mehr Verständnis als die andern zu vollbringen. Wenn ich einen meiner Kollegen nach der fachlichen Entwicklung eines neu angestellten und seiner Abteilung zugewiesenen Ingenieurs frage, so schwanken die Antworten etwa zwischen folgenden Grenzen: «Es ist mit ihm nichts los, er glaubt schon alles zu können» und «Das ist ein angriffiger Mann, er packt jede Arbeit, auch die einfachste, sofort mit Freude an und bringt sie mir in kürzester Zeit einwandfrei erledigt zurück».

An dieser Freude an der kleinsten Arbeit erkennt man mit absoluter Sicherheit den zukünftigen Erfolgsmenschen. Wer dagegen eine solche Freude nicht zu empfinden versteht, ist meist auch in vielem anderen nicht zu gebrauchen. Er sucht oft diese Unlust mit dem bekannten Grundsatz zu entschuldigen, dass in einer guten Organisation jedermann jederzeit nur zur Durchführung der höchsten Aufgaben verwendet werden sollte, die er zu bewältigen imstande ist. Diese Regel ist theoretisch durchaus richtig, doch darf niemand glauben, sie liesse sich in der Praxis beständig anwenden. Der arme Akademiker, der ununterbrochen nach diesem Prinzip beschäftigt wäre, der nur in höheren Regionen des gesamten wirtschaftlichen Arbeitspensums schwebte, würde jeden Kontakt mit der Wirklichkeit verlieren, die effektiven Tatsachen und Schwierigkeiten übersehen, würde sich lächerlich machen und die grössten Störungen und Unkosten verursachen. Glücklicherweise gelingt es aber keinem vernünftig organisierten Betrieb, die Arbeit so einzuteilen, dass Dr. X nicht einmal lange Zahlenreihen selber addieren oder Ing. Z nicht hie und da seine Pläne selber kopieren muss.

Wenn allerdings diese Herren dauernd solche Arbeiten zu verrichten haben und vielleicht zu höheren Aufgaben nie herbeigezogen werden, dann muss entweder an der Organisation oder an Dr. X und Ing. Z etwas nicht stimmen, und es muss eine Korrektur angestrebt werden. Aber auch im Falle eines Organisationsfehlers lasse ich meine Empfehlung gelten, die eintönige Arbeit immer besser zu verrichten, und zwar in sportlichem Sinne, bis es für unsern Akademiker zu einer Selbstverständlichkeit wird, weit und breit als der Beste auf diesem Gebiet zu gelten und bis er ausserdem für allerlei andere nützliche Sachen Zeit findet. Unglücklich sind aber diejenigen, die in bezug auf ihre Arbeit in eine trübe Psychose verfallen und beständig mit wahrer Leidenschaft alles Unbefriedigende daran hervorheben.

Wichtig ist bei der Arbeit im Betrieb, dass jeder sich der allgemeinen Richtung bewusst ist, in der marschiert wird, und alles tut, damit die Gesamtheit in dieser Richtung weiterkommt. Immer wieder kommt es vor, dass ein Mann, dem man

einen bestimmten Auftrag gegeben hat, seinem Chef nach einigen Tagen etwas total anderes vorlegt, was er sich inzwischen als viel vorteilhafter ausgedacht hat. Dabei ist er auf seine Idee recht stolz. Er erntet aber statt Lorbeeren nichts als den Aerger seines Chefs, der genau wusste, warum er seine Sache so und nicht anders haben wollte. Der Verdross über den entstandenen Zeitverlust wird meistens noch durch die Bockbeinigkeit und die verletzte Miene des ahnungslosen Strebers erhöht. Hätte er vorerst die Lösung der Aufgabe genau in der vorgeschriebenen Richtung gesucht und gefunden, so hätte sein Chef wahrscheinlich mit Interesse eine gut ausgedachte, in aller Bescheidenheit vorgelegte Variante angesehen. Vielleicht hätte er ihm dann erklärt, dass diese Lösung leider nicht in den allgemeinen Plan oder in den bewilligten Kredit hineinpasst. Wenn aber der Betreffende von einem ersten solchen Vorkommnis nicht die richtigen Konsequenzen zu ziehen versteht, so gehört er trotz all seiner Initiative zur Kategorie der unaussethlichen Mitarbeiter. In den wenigsten Fällen gibt er sich zwar von dieser Tatsache Rechenschaft. Vielmehr verwechselt er einen Ueberfluss an Phantasie mit Mangel an Disziplin. Allerdings verlangt eine korrekte, disziplinierte Mitarbeit eine vorangehende geistige Anstrengung. Wie viele Leute vergeuden statt dessen ihre Gedanken auf blosses Kritisieren der Arbeit, die ihnen übertragen wurde!

Die freiwillige Uebernahme einer Verantwortung bedarf keines offiziellen Rahmens und keiner feierlichen Ernennung. Für einen Mann mit mutigem Charakter beginnt sie meist auf bescheidenste und beinahe unbemerkbare Art: Ein fauler Kollege möchte sich vom unangenehmsten Teil seiner Arbeit befreien und bittet mich, sie ihm abzunehmen. Bin ich dumm und unerfahren, so lehne ich mich dagegen auf, protestiere und beklage mich über diese unerhörte Zumutung. Gehöre ich aber zu denjenigen, die jeder Art von Arbeit Interesse abzugewinnen verstehen, und bin ich mir vor allem meiner inneren Fähigkeiten bewusst, so ergreife ich mit Freude diese Gelegenheit, einen noch so bescheidenen Einblick in ein neues Arbeitsgebiet zu erhalten. Unbeachtet und nur als Folge der Sorglosigkeit des andern entsteht bei mir auf diese Art der Grundstock wichtiger Kenntnisse, die dem andern entgleiten. Oft führt es dazu, dass ich im betreffenden Fach besser Bescheid weiss als der bequeme Herr, der immer noch glaubt, die Verantwortung zu tragen.

Wer sich so in der steten Absicht, dem andern zu dienen, immer weiter in die Arbeit hineingräbt, kann nicht umhin, der Arbeit selbst einen grossen Genuss abzugewinnen, der ihm auch dann als inneres Vermögen gesichert bleibt, wenn ihm durch ein böses Los die entsprechende äussere Stellung versagt bleibt. Nur so kann beispielsweise der Akademiker noch einmal, ähnlich wie im Moment des Studienabschlusses, auf einen neuen Höhepunkt seines geistigen Könnens gelangen. Dieses Mal kommt aber zu den wissenschaftlichen Kenntnissen der ganze Schatz der im Dienste der Allgemeinheit gesammelten Erfahrungen hinzu, der durch die strenge und ständig wiederholte Prüfung der übernommenen Verantwortung viel eindrucklicher erwiesen ist als durch das höchste Schulexamen.

#### 4. Der Mensch in der Arbeitsgemeinschaft

Unsere Einstellung zur Arbeit wird in hohem Masse vom innern Verhältnis zu unseren Vorgesetzten und Mitarbeitern beeinflusst. Aber am fühlbarsten ist diese Verbundenheit mit dem direkten Vorgesetzten. Auf ihn konzentrieren sich häufig alle Hoffnungen, alle Befürchtungen und oft auch alle Kritiken. Jede seiner Schwächen wird rasch entdeckt und vorgemerkt, und zwar umso intensiver, je näher noch die Zeit liegt, da traditionsgemäss der Schullehrer und der Professor ebenso scharf aufs Korn genommen wurden.

In den schon erwähnten Kursen des Lausanner Psycho-technischen Institutes werden den Vorgesetzten aller Stufen viele beachtenswerte Betrachtungen und Ratschläge gegeben, mit denen wir uns hier leider nicht abgeben können. Aber da jeder Kursteilnehmer einen oder mehrere Chefs über sich hat, stellt sich für jeden die Frage: «Was nützen alle die mir hier eingeflößten Grundsätze, da doch vorerst mein Vorgesetzter das alles beherzigen sollte? Wollte ich sie anwenden, so würde er mich zweifellos desavouieren.» Um dieser Einwendung zu begegnen, hat Prof. Carrard auf dem Höhepunkt seines Kursprogrammes ein auf hoher ethischer Stufe stehendes Kapitel eingefügt, das er mit «penser patron» bezeichnet. Dieser Ge-

danke umfasst die Begriffe: Penser au patron, penser avec le patron, penser pour le patron.

An den Vorgesetzten und an die ganze Kette von Vorgesetzten denken, das tun in einer Durchschnittsangestellten-schaft die wenigsten. Probieren Sie aber hie und da, sich wirklich in die Haut Ihres Vorgesetzten zu versetzen, zu berücksichtigen, wie und wodurch er in seinen Handlungen am meisten gelenkt und eingeengt wird, wie seine Charakterbildung entstanden ist und was für private Zustände (eigener Gesundheitszustand, Sorgen oder Trauer in der Familie usw.) sein Verhalten beeinflussen mögen. Da werden Sie sein Verhältnis zu Ihnen und das von Ihnen zu ihm in neuem Licht sehen. Mit gutem Willen werden Sie daraufhin unschwer irgendeinen schmerzhaften Punkt beseitigen können, der Ihrem Verkehr mit ihm eine bittere Note verlieh. Dann kommen Sie vielleicht dazu, mit ihm zu denken, die vorhin erwähnte Richtung seines Strebens und auch deren Gründe zu erkennen und schliesslich auch dazu, für ihn zu denken, d. h. in Ihrer Umgebung und bei Ihren eventuellen Untergebenen für den Chef in jeder Hinsicht mehr zu wirken, als er es je erträumte. Die Folgen oder mindestens die innere Befriedigung einer solchen Entwicklung können nicht ausbleiben.

Ich weiss, alle Vorgesetzten sind nicht mustergültig, so wie ich und Sie es auch nicht sind. Sie werden es nicht fertig bringen, in allen Punkten mit dem Chef zu denken. Vielleicht würden Sie dadurch sogar in Gegensatz treten zu einer höheren Stelle, mit der Ihr Chef verkehrt. Das sind aber grösstenteils Nebenschwierigkeiten, die überwindbar sind, wenn nur einmal der richtige Wille dazu da ist. Was aber unter allen Umständen beseitigt werden muss, ist der Glaube, durch leisen oder lauten Widerstand oder durch Protest die Persönlichkeit des Vorgesetzten und die Umstände, unter denen er lebt und wirkt, ändern zu wollen. Das wäre, als stände man bei einer Bergbesteigung vor einer ganz steilen Felswand und glaubte, durch Schimpfen und Toben könne man sie in einen bequemen Pfad verwandeln.

So schwer es sein mag, sich das einzugestehen, so muss man beim Betrachten der im Erwerbsleben zwischen Menschen auftretenden Schwierigkeiten immer wieder feststellen, dass die meisten von ihnen nicht bestünden, wenn jedermann versuchen wollte, mit grösster Objektivität das Verhältnis seiner eigenen Person und seiner Taten zu den Ereignissen zu beurteilen. Der erste Schritt dazu bildet das Eingeständnis begangener Fehler. Vor wenigen Tagen wurde mir eine Missstimmung gemeldet, die an irgendeiner Stelle unserer Firma entstanden war und die sich nach kurzer Untersuchung als Folge eines Fehltrittes von mir entpuppte: Aus Unachtsamkeit hatte ich den Dienstweg nicht beachtet und dadurch einen sehr geschätzten Kollegen verletzt. Selbstverständlich muss ein solcher Fehler allen betroffenen Stellen unumwunden vom Sünder selber zugegeben werden; denn Sie wissen wohl alle, dass jeder Versuch eines Vorgesetzten, ein Versehen zu vertuschen, das sicherste und schnellste Mittel zur Untergrabung seiner Autorität ist.

Aber vielfach wird man durch Vorkommnisse geärgert, bei denen man sich keinen eigentlichen Fehler eingestehen kann. Dabei ist es viel leichter, den Sektionschef X oder das stupide Reglement oder irgend etwas anderes anzuklagen, statt ruhig zu überlegen, wieso und warum die so unangenehme Störung eingetreten ist. Wer aus solchen Situationen etwas lernen möchte, sollte zuerst prüfen, inwiefern er zunächst in seiner jetzigen Stellung die Sache hätte vermeiden oder abschwächen können. Ich kann mich an verschiedene Vorkommnisse erinnern, die mich zu Verzweiflung und namentlich zu einer momentanen Wut gegen Herrn X oder Z gebracht hatten. Und später musste ich mir gestehen, dass sich diese Herren so benahmten, weil ich meine Sache zu ungeschickt vorgebracht oder ungenügend vorbereitet hatte.

Es gibt allerdings auch Fälle, wo man auf Grund einer sorgfältigen Untersuchung feststellen muss, dass es in der vorläufig erreichten Stellung unmöglich ist, das böse Vorkommnis zu vermeiden. Wertvoll ist dabei die klare Sicht über den einzuschlagenden Weg und der neue Impuls, der dahin führt, sich mit der Zeit bessere Kompetenzen zu sichern.

Es ist nicht schwer, sich ruhig und vergnügt zu verhalten, wenn alles nach Wunsch geht. Erst, wenn Schwierigkeiten auftreten, hat man die Prüfung zu bestehen und zu zeigen, ob die eigene Persönlichkeit der Situation gewachsen ist. Je länger Sie unter arbeitenden Menschen leben und wir-

ken, werden Sie immer mehr sehen, dass nur die Persönlichkeit gilt und nicht etwa die Stütze oder der Schutz, den Sie auf Grund irgendeines Titels oder einer Stellung geniessen. Wenn ich an die Leute denke, die mir durch Rat oder Beispiel in der Behandlung heikler Dinge wertvolle Richtlinien gaben, so waren es keineswegs immer hochgestellte Männer. Einmal war es ein junger Mann, den ich in einer befreundeten Firma beobachten konnte und der als Sekretär eines vielbeschäftigten und harten Direktors wirkte. Er stammte aus Arbeiterkreisen, hatte allerdings unter anderem auch eine volle militärische Ausbildung erfahren. Nie habe ich einen Mann gesehen, der mit einer solchen Gabe beschenkt war, auch in den schwierigsten Situationen — und es gab deren bei einem solchen Chef wahrhaftig genug — eine völlige Ruhe und einen absolut klaren Kopf zu wahren. Damit brachte er es fertig, als Gehilfe des so schwer zugänglichen Direktors, unter Beachtung strenger Disziplin und auch des Prinzips «penser patron», alles zu vermitteln und ganz im stillen zu erledigen, was im direkten Verkehr mit dem mächtigen Mann unendliche Schwierigkeiten und Getöse verursacht hätte. Dabei liess sich beobachten, dass sich der Chef unbewusst von diesem schlichten Mann beeinflussen und erziehen liess.

Meine Herren, solche Persönlichkeiten, denen jeder von uns irgendwo begegnen kann, sind die Sieger im Erwerbsleben, gleichgültig, ob sie in ihrer äusseren Stellung hoch oder tief stehen. Das sind Leute, die niemals daran denken werden, sich zu ihrem angeblichen Schutz einer Berufsorganisation anschliessen oder irgendeine Art Gewerkschaft gründen zu wollen. Aus ihnen rekrutieren sich im Gegenteil die Männer, die an die Spitze grosser Unternehmungen gelangen, einerlei, ob es zufällig Juristen, Kaufleute oder Ingenieure sind. Lehnen Sie in Ihrem Verkehr mit Menschen im Erwerbsleben jeden Gedanken an die Gleichmacherei oder an das formelle Sortieren ab. Lernen Sie nur die Geschicklichkeit — im weitesten und vornehmsten Sinne des Wortes — und den inneren Wert jedes Menschen zu schätzen und schöpfen Sie aus dieser Kenntnis mit vollen Händen, was Sie zur Bereicherung Ihres eigenen Charakters verwenden können. So kann für jeden der

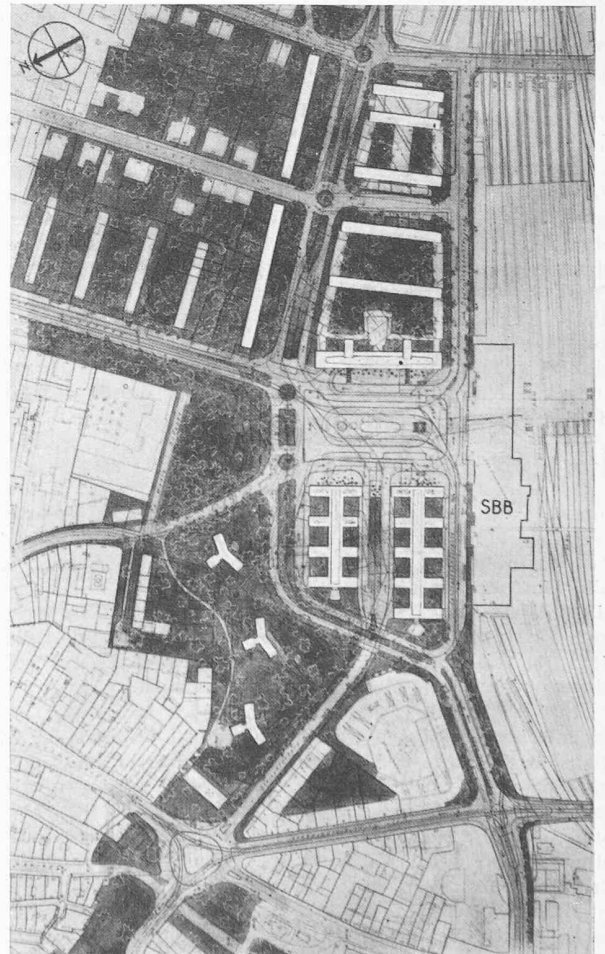
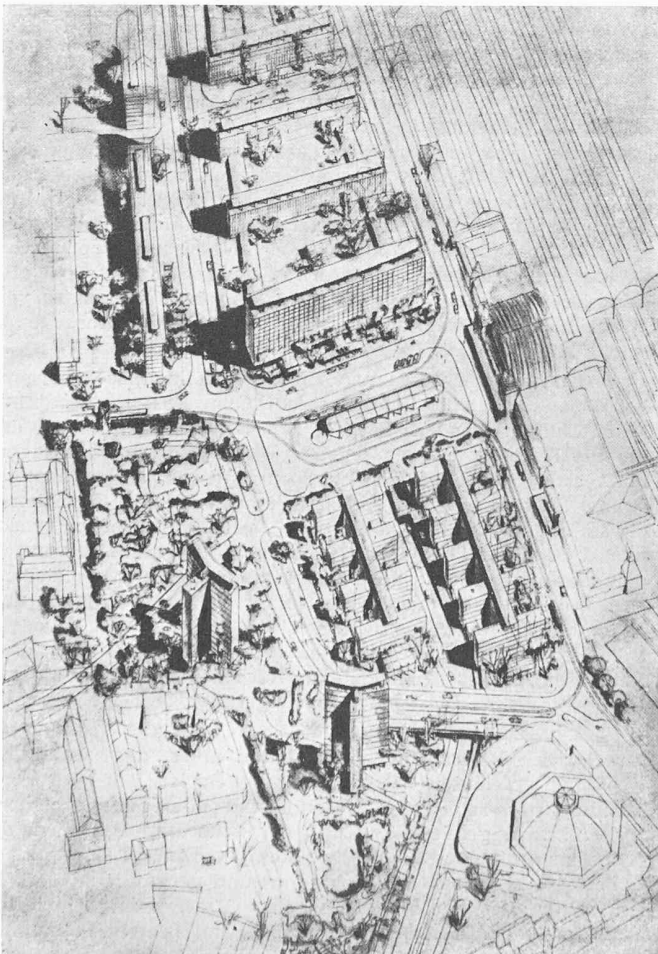
Verkehr mit Menschen im Erwerbsleben zur Quelle des Mutes und der Zufriedenheit bis zum Ende der Laufbahn werden.

### 5. Der materielle Ertrag

Die Fragen nach dem materiellen Ertrag berühren schwer umstrittene soziale Probleme. Wer darüber spricht, erscheint selbstverständlich als Partei und wird leicht missverstanden, umso mehr, als weder absolute Zahlen noch absolute Wertmesser verfügbar sind, die zuverlässige Vergleiche anzustellen gestatten. Und doch wäre es feige, vom Erwerbsleben reden zu wollen, ohne diese wichtige Seite zu berühren.

An einem warmen Sommertag beobachtete ich einmal einen dicken Brummer, der aufgeregt unter der Zimmerdecke kreiste und beständig an der harten weissen Fläche ansties. Ich frug mich, ob man ihm wohl diese Kollisionen ersparen könnte, wenn man die Decke um 5 cm und dann immer höher hinaufschieben würde. Wohl kaum! Im Gegensatz dazu kreisten weiter unten ruhig und vergnügt Fliegen; sie hielten sich immer in angemessenem Abstand von der Decke. Da drängte sich mir der Vergleich mit den Menschen auf in ihrem Sehnen nach allem, was der Geldverdienst ermöglicht. Die Bedauernswerten unter ihnen gleichen dem Brummer, die Weisen den Fliegen. Was mich betrifft, so kenne ich eine Menge von Brummern — sogar den einen aus allernächster Nähe sehr genau —, und vielleicht geht es Ihnen ähnlich. Ich kenne aber auch Leute von der Sorte der Fliegen, die stets in angemessenem Abstand von ihrem Ausgabenplafond verweilen, es bei bescheidenstem Einkommen fertig bringen, eine Familie grosszuziehen, ein Häuschen abzuzahlen, immer anständig angezogen und immer zufrieden zu sein.

Wie oft habe ich strahlende Freude beobachtet, wenn es mir vergönnt war, einem Mann eine Erhöhung seines Einkommens mitzuteilen, und wie oft war schon nach kurzer Zeit diese Freude durch bittere Unzufriedenheit ersetzt, weil der Brummer an der erhöhten Decke wieder ansties. Aber auch das Senken der Decke habe ich in den Krisenjahren von 1930 sogar am eigenen Leib erfahren und damals auch um mich herum beobachten können, wie hart der Schlag einer



2. Preis (6000 Fr.), Entwurf Nr. 19. Verfasser Arch. H. BAUR (Basel) und Arch. J. SCHÜTZ (Zürich). — Text Seite 285

Einkommenseinschränkung trifft, aber auch wie rasch viele sich glücklicherweise in die neue geschälerte Situation wieder einlebten. Wer übrigens seit der deutschen Inflation von 1922 einzelne finanzielle Schicksale unserer nördlichen Nachbarn beobachten konnte, weiss, wie sich der Mensch in dieser Beziehung anzupassen vermag, wie vergnügt und glücklich Leute leben können, die in wenigen Jahren ein ganzes Vermögen und das schönste Einkommen beinahe vollständig einbüßen mussten. Neulich sprachen kurz nacheinander zwei mit ihrem Einkommen unzufriedene Leute bei mir vor. Der eine war ein ausgebombter oder sonst durch den Krieg allen Eigentums beraubter Rückwanderer. Er schilderte mir seine Bemühungen, genug zu sparen, um noch etwas Leibwäsche und einen Wintermantel anschaffen zu können. Denn bei seinen noch bescheidenen Leistungen und einem hierfür normal angesetzten Gehalt ist es unter den heutigen Verhältnissen wahrhaftig nicht leicht, derartige Anschaffungen vorzunehmen. Der andere war ein reifer Mann, verheiratet, kinderlos, der kein normales, sondern ein durch verschiedene Fähigkeiten und Talente begründetes, erhöhtes Einkommen bezieht. Doch auch er jammerte — der Brummer —, es reiche bei ihm zu den gewöhnlichsten Anschaffungen nicht aus. So sind die Menschen. Nur wenige verstehen es, durch kluge Enthaltensamkeit die ewigen materiellen Sorgen und das Sehnen nach mehr zu überwinden.

Wie sieht nun die Sache beim seriösen schweizerischen Arbeitgeber aus? Auf alle Fälle viel weniger individuell, viel stabiler als beim Arbeitnehmer, denn er ist viel mehr gezwungen, sich in grossen Zügen dem eisernen Gesetz von Angebot und Nachfrage zu unterwerfen, hier und da begrenzt von zwei andern Gesetzen: dem der Menschlichkeit für einzelne untere Grenzfälle und dem der geschäftlichen Möglichkeiten für hoch oben schwebende Fälle, nämlich wenn die Frage auftaucht: rentiert es wirklich für mein Geschäft, einen so unverschämt teuren Mann zu halten?

In unserem fortgeschrittenen Rechtsstaat sind dem Arbeitgeber als dem sozial und wirtschaftlich Stärkeren gesetzlich viel strengere Verpflichtungen auferlegt als dem schwächeren

Arbeitnehmer. Die Angestellten öffentlicher Anstalten wissen das am besten, darf doch jeder von ihnen sein Anstellungsverhältnis kündigen, während sein Arbeitgeber das nur in ganz seltenen und besonders begründeten Fällen tun darf. In grösseren Unternehmen des Handels und der Industrie liegen ähnliche Verhältnisse vor, und nur kleine, schwache Firmen pflegen mit ähnlicher Hemmungslosigkeit wie die Arbeitnehmer jedes Anstellungsverhältnis zu lösen, das ihnen nicht mehr passt.

Durch die Kontinuität der Mitarbeiterschaft, die in jedem Unternehmen bestehende Notwendigkeit eines einigermaßen vorausbestimmbaren Spesenkontos und durch Angebot und Nachfrage entsteht ein allerdings ziemlich weiter Rahmen, innerhalb dem für den Arbeitnehmer die Verdienstmöglichkeiten im grossen und ganzen gegeben sind. Beim Staat oder beim Bund, der heute nach neuesten Angaben seine Beamten, namentlich in den untern und mittlern Stufen, ganz beträchtlich besser zahlt als die private Grossindustrie, ist für jeden Einzelnen der Rahmen allerdings starrer als in andern Institutionen. In kleinen Unternehmen oder gar im Betrieb eines selbständig Erwerbenden ist der Einkommensrahmen viel elastischer.

Zwar kennt heute diese Elastizität in der Privatwirtschaft fast keine Grenzen mehr, eine Folge der vollkommen abnormalen Konjunktur, in der wir uns seit etwa Kriegsende befinden und die in die ganze Ordnung der Einkommensverhältnisse eine — gewiss nur vorübergehende — grosse Verwirrung bringt. Sie verursacht bei jungen Leuten eine begreifliche, jedoch für alle an der Wirtschaft Beteiligten, also auch für sie selbst, höchst nachteilige Unruhe, während bei älteren, sesshafteren Leuten eine wohl begründete Bitterkeit entsteht, sobald sie in den Wirrwarr der Zahlen Einsicht bekommen. Als Beispiel erwähne ich lediglich die Tatsache, dass heute ganz junge Mädchen, die in wenigen Monaten etwas Stenographie und Maschinenschreiben gelernt haben, Gehälter beziehen, die das Einkommen nicht nur eines jungen Akademikers, sondern dasjenige ihres eigenen, fleissigen

### Wettbewerb für die Gestaltung des Gebietes beim Bundesbahnhof in Basel

Von jedem prämierten Entwurf Isometrie und Plan 1 : 6000

Text Seite 285

Da uns die Originalpläne nicht zur Verfügung gestellt werden konnten, ist uns leider nur diese summarische Publikation nach Photographien möglich

