

Bezugspreis für Deutschland: vierteljährlich 3,75 RM.; Jahresbezugspreis 13,50 RM. (einschließlich Versandkosten); für das Ausland nach Anfrage. — Die „Uhrmacherkunst“ erscheint an jedem Freitag. Anzeigenschluß: Mittwoch früh. — Briefanschrift: Verlag Wilhelm Knapp, Abteilung „Uhrmacherkunst“, Halle (Saale), Mühlweg 19.



Preise der Anzeigen: Grundpreis 1/4 Seite 184 RM., 1/100 Seite — 10 mm hoch und 48 mm breit — für Geschäfts- und vermischte Anzeigen 1,84 RM., für Stellenangebote und -Gesuche 1,38 RM. Auf diese Preise Mal- bzw. Mengen-Nachlaß laut Tarif. — Postscheck-Konto: Leipzig 169 33. — Telegramm-Anschrift: „Uhrmacherkunst“ Hallesale. — Fernsprecher: 26467 u. 28382.

## Offizielles Organ des Reichsinnungsverbandes des Uhrmacherhandwerks

Vereinigt mit der „Fachzeitung der Uhrmacher Österreichs“ (Wien) und mit der „Mittleuropäischen Uhrmacher-Zeitung“ (Tiefenbach/Desse, Sudetengau)

66. Jahrgang

Halle (Saale), 31. Januar 1941

Nummer 5

### Lebendige Leistungskräfte Don Prof. Dr.-Ing. e. h. Karl Arnhold im RWiM.

Professor Arnhold hat der „Uhrmacherkunst“ einen zweiten Aufsatz zur Verfügung gestellt, den wir unseren Lesern — insbesondere den Betriebsführern — zum eingehenden Studium empfehlen. Professor Arnhold, der bekanntlich die vielbeachtete Einleitungsrede bei der Reichstagung des deutschen Handwerks hielt, weist als hervorragender Fachmann für Betriebsführung neue und dienliche Wege.

Der deutsche Betriebsführer ist heute vor eine völlig neue Situation gestellt. Die „industrielle Reservearmee“ an brachliegenden Arbeitskräften ist aufgebraucht — sie ist einfach nicht mehr da und wird auch künftig nicht mehr in Erscheinung treten. Der Betriebsführer muß heute und in Zukunft mit der Mannschaft auskommen, die er zur Verfügung hat. Außer unseren Soldaten, die einmal heimkehren werden, sind Zugänge von außen her nicht mehr zu erwarten. Bestenfalls ist Ergänzung und Auffüllung von unten — d. h. vom Nachwuchs her — möglich.

Gleichzeitig aber werden stets größere, in Zukunft sogar ins Gigantische wachsende Produktionsleistungen von jedem Betrieb gefordert. Solche Leistungen sind nur hervorzubringen, wenn es dem deutschen Betriebsführer gelingt, bis zu jenen Leistungsquellen vorzustoßen, die allerdings nicht allein mit den Mitteln der Organisation sowie der technischen Rationalisierung, sondern in erster Linie durch Führung zu erschließen sind.

Auf allen Gebieten des menschlichen Lebens wurde seit der Machtübernahme eine vielgestaltige Tätigkeit entfaltet, deren Zweck zwar nicht unmittelbar auf die Steigerung der Leistung gerichtet war, die sich aber letzten Endes auch leistungssteigernd auswirkte. Hierzu zählen Jugend- und Gesundheitsschutz, körperliche Erziehung und Sport, die Bestrebungen von „Kraft durch Freude“, Schönheit der Arbeit, Wohnungsbau usw. Die Erklärung für die gleiche Auswirkung dieser scheinbar verschieden gelagerten Bestrebungen ist darin zu erblicken, daß sie alle von den Gesetzen des Lebens ausgehen.

Diese Erkenntnis muß auch dem deutschen Betriebsführer die Richtung angeben, in der er bei der Bewältigung seiner Aufgaben vorzustoßen hat. Auf die einfachste Formel gebracht heißt seine Aufgabe: Die Sachwelt des Betriebes muß mit den Forderungen des Lebens in Einklang gebracht werden. Dies aber bedeutet zunächst einmal, daß der schaffende Mensch zum besetzten Motor des Betriebes werden muß, auf den dann alle technische Betriebsapparatur sinnvoll abzustimmen ist. Diese technische Apparatur von Werkzeug, Maschine und Organisation vermag aber dem Menschen nur dann zu dienen und ihm dadurch zu helfen, wenn er sie körperlich und geistig beherrscht. Daher tritt neben die Forderung des Lebens nach richtiger Rangordnung von Mensch und Maschine noch die Forderung der Meisterung der Sachwelt durch den schaffenden Menschen. Die Erfüllung dieser beiden Forderungen bildet die Voraussetzung dafür, daß die in der Technik schlummernden Kräfte frei werden können und sich mit dem beherrschenden Willen des Menschen zur höchsten Leistung vermählen. Durch diese Synthese von sachlicher Bedingtheit und menschlicher Eigengesetzlichkeit werden alle Kräfte zum höchsten Einsatz gebracht.

Das Leistungsvermögen eines Betriebes ist von einer ganzen Anzahl von Einzelkomponenten abhängig. Neben dem durch Arbeitsschulung und Arbeiterziehung erreichten hohen Ausbildungsgrad der Gefolgschaft spielt dabei zweifellos der Zustand wie die Ordnung des gesamten Betriebsapparates eine entscheidende Rolle. Hierzu tritt aber die heute immer stärker werdende Notwendigkeit einer systematischen Leistungspflege. Darunter ist unter vielem das Ausfindigmachen von „Arbeitsbestverfahren“ zu verstehen, die es auf nach dem Leben abgelauchten und abgesehenen Wegen ermöglichen, unter geringstem Kraft- und Zeitaufwand die besten Arbeitsleistungen zu erzielen. Zu dieser Leistungspflege gehört aber auch die ständige Überwachung des gesamten Leistungsniveaus

und das ununterbrochene Streben nach einer gleichbleibend guten Durchschnittsleistung. Zu diesem Zweck müssen leistungsschwache und gleichgültige Gefolgschaftsangehörige planmäßig gefördert, notfalls auch ausgetauscht werden. Leistungspflege in diesem Sinne bedeutet aber auch die Sorge um die körperliche und seelische Gesundheit der Gefolgschaft, sowie jede Maßnahme, die darauf hinzielt, Sorgen von den einzelnen Gefolgschaftsangehörigen fernzuhalten oder auf stärkere Schultern zu verlagern. Sauberkeit, Ordnung und Sicherheit im Betrieb aber müssen den Ausgang aller systematischen Leistungspflege bilden. Eine unablässige kritische Beobachtung der Betriebsvorgänge bildet bei allen die Voraussetzung für einen Dauererfolg. Aber auch nur die Voraussetzung — weiter auch nichts!

Ausschlaggebend für die Leistungsfähigkeit des Betriebes ist letzten Endes der Leistungswille der Gefolgschaft. Ebenso wie das Leistungsvermögen setzt sich dieser Leistungswille aus einer ganzen Anzahl von Komponenten zusammen. Darunter treten stark hervor: Arbeitsfreude, ideelle und materielle Wertung der Arbeit, Wissen um Arbeitssinn bzw. Arbeitszweck — nicht zuletzt aber das Verhältnis zwischen Führung und Gefolgschaft.

Besonders stark entwickelt sich der Leistungswille in der Gemeinschaft — in einer guten „Mannschaft“. Erst in ihr gelangt dann das Können und der persönliche Einsatz des einzelnen zur höchsten Entfaltung. Das mit keinem Rechenstab zu ergründende Geheimnis der guten Mannschaft ist, daß sich in ihr nicht nur die Kräfte des einzelnen ergänzen, sondern im Zusammenspiel auch neue, ungeahnte starke Kräfte neu ausgelöst werden. Diese Kräfte wachsen ihr gewissermaßen zu, so daß sich in der Mannschaftsleistung die Kräfte der einzelnen nicht einfach addieren, sondern auf eine für den menschlichen Verstand unauffassbare Weise vervielfachen.

Mannschaftsbildung und Mannschaftserziehung ist daher eine der wichtigsten Aufgaben betrieblicher Leistungssteigerung. Sie hat sich nicht nur auf Gruppen von Facharbeitern, sondern auf die gesamte Gefolgschaft, einschließlich der betrieblichen Führer und Unterführer, zu erstrecken. Es ist dies eine Aufgabe, die niemals abreißt, sondern täglich neu erwächst. Denn Gemeinschaft ist kein Zustand, sondern ein Vorgang.

Ohne beherrschende und tragende Arbeitsidee ist Dauerleistung nicht zu erzielen. Die Verwirklichung der nationalsozialistischen Idee im Raume des Betriebes aber ist schwierig, wie sie unerschöpflich ist. Unerschöpflich, weil sie ewig sich erneuerndes Volkstum formt — schwierig vor allem deshalb, weil sie sich in ihrer praktischen Gestaltung in erster Linie an die seelischen Kräfte wendet.

Zu der Erkenntnis dieser Kräfte sind wir aber erst in den letzten Jahren langsam vorgedrungen. Die seelischen Wurzeln der Schaffensfreude, des Leistungsstolzes, des Wertigkeitsgefühls — damit des Erfolges wie Mißerfolges — sind heute erst einem kleinen Kreis von Betriebsführern bekannt. Immerhin kann die Zeit als überwunden betrachtet werden, in der man in den Verdacht des „Romantikers“ gelangte, wenn man auf die starke Wirksamkeit irrationaler Kräfte im Lebensraum des Betriebes hinwies.

Der Unkenntnis von der Wirkung dieser Kräfte ist es zuzuschreiben, daß viele der „Maßnahmen zur Leistungssteigerung“ — die heute in deutschen Betrieben angewandt werden, so gut sie auch gemeint und geplant sind — oftmals ihren Zweck nicht nur verfehlen, sondern sogar allzu leicht ins Gegenteil umschlagen. Nicht auf einzelne gutgemeinte „Maßnahmen“ kommt es

