

dass diese

"chronotypisch" gebunden ist.

DIE ENTWICKLUNG DES MENSCHLICHEN LEBENS Eine verantwortungsbewusste Personalpolitik in der Managemententwicklung der Integrationsphase muss auf dem Wissen um die Stadien der Entwicklung menschlicher Kapazität beruhen. Einer der wichtigsten Tatbestände

in der menschlichen Entwicklung liegt darin, diese Entwicklung ist indessen voller Unsicherheiten. Nur eines

steht fest im Leben: dass

es einmal ein

sichtbares Ende hat. Gerade

weil das so

offensichtlich ist, denken

man so wenig wie möglich

daran.

Das menschliche Leben hat eine Zeit des Aufstiegs und der Entfaltung, eine Zeit der Blüte und des Gleichgewichts und eine Zeit der Reife und des Verfalls. Das ist die biologische Entfaltung, die aus der Evolution und Involution besteht: "the blue-

printed growth". Dabei ist es besonders interessant, wie der Mensch selbst und seine Umgebung auf diese biologische Gesetzmäßigkeit reagieren.

Ein zweites Problem zeigt sich in der Entwicklung der psychischen Struktur; auch in der Entwicklung vom Kleinkind über das Schulkind zum Jugendlichen, zum jugendlichen Erwachsenen usw. haben wir es mit innerer Gesetzmäßigkeit zu tun. Trotz individueller Verschiedenheiten durchläuft diese Entwicklung eine Reihe typischer Stadien. Dabei sind folgende Gesetzmäßigkeiten zu beobachten:

Die psychische Entwicklung ist nicht umkehrbar (die Jugend kehrt die Entwicklung schreitet in Stufen von Schicht zu Schicht, wodurch verschiedene Lagen in der Psyche entstehen (indem wir das Kind in uns wiederfinden, können wir Kinder verstehen). In diesem Zusammenhang verstehen wir unter Hierarchisierung, dass die höchste Lage die gesamte psychische Reaktion bestimmt und die tieferen, unterbewussten, früheren Lagen regiert (die sich indessen dagegen auflehnen können). Differenzierung bedeutet, dass jede folgende Lage komplexer ist als die

vorherige und spezialisiert (Subsysteme ausgebildet nicht zurück).

Ein drittes Merkmal ist, dass sich nicht ohne weiteres mit anderen Menschen psychisch nicht entwickeln: nicht angewiesen, als Erwachsene Selbsterziehung vernachlässigt, beginnt

Nach dem Übergang von einer Phase in die nächste durch Integration wieder eine totale Persönlichkeit selbst sind

die

ersten

die nächste bildet sich schrittweise Persönlichkeit.

Die kritischen Phasen der psychischen menschlichen Entwicklung (Schulreife, Pubertät, Adoleszenz usw.).

Fakt

in der menschlichen Entwicklung ist die Einmaligkeit

der

ersten

Phase

die nächste bildet sich schrittweise Persönlichkeit.

Die kritischen Phasen der psychischen

menschlichen Entwicklung (Schulreife, Pubertät, Adoleszenz usw.).

Fakt

in der menschlichen Entwicklung ist die Einmaligkeit

lichkeit jedes Lebenswegs. Hier geht es um die geistige Potenz, die  
Beziehung abhängt. Ohne diese  
"Begegnung" kann sich der Mensch

P  
' k l: In seiner Jugend. ist er  
auf Erziehung  
erstarren.  
in seiner psych.isc  
lung zu fördern zw. in, dass man an er dienlichen Verhältnissen sc a r sagt:  
"Du kannst ein  
er

w  
l p ∞ ã, ä - ' T ¥ z h - ÷ - å - ê - ¶ - ÿ -

\j»Úp ~~~~~1\$7\$8\$H\$[]allem unter vital-  
psychischem Einfluss; j  
stigen Entwicklung abhängt, ist es verständl'  
Die Entwicklung es stä  
rker tritt sie geis dergrund, mit anderen Worten, in der Entwicklung unabhä  
ngig. ~a i lichen Potenz getrieben, vor a e mitmenschlic er eg stattfindet un ie  
ög Umgebung ein Spielraum liegt.,  
um urc  
Schaffen echter Möglichkeiten der Begegnung di g '  
'g  
d  
deren zur Selbsterziehung ermut' g  
selbst." Mit der geistig-  
persönlichen Entwickl g wicklung aus. Das Ansteigen der Kurve in bedeutet einen  
S[]berschuss an vitalen Krä ein S[]berhandnehmen des Abbaus: die Involution.  
h  
"B egnung"  
und eigenem schöpferisc  
e n von der aus der Kon-[]  
hen resultierenden zwischenmenschlichen  
hsener  
auf Selbsterziehung. Sobald er diese  
e innt er  
zu stagnieren und zu  
l d Menschen steht bevor er erwachsen wird vor 'tt d' geistige  
individuelle Entwicklung in den Vor-[]  
't zunehmenden Alter wird der Mensch  
h'  
h-geistigen Reifung von der biologischen Ent-[]  
d e geistige Entwicklung,  
von der persön-[]  
p ° []!

!j!û!~!F\$N\$E\$z\$%"D%p%z%f% %"%&T&^&ê&ò&æ&,&('J'b'-----

1\$7\$8\$H\$[]allem durch die Wechselwirkung von

d d

M" lichkeit zur Neuerung wiederum von der gei~[]

f" d bzw

zu beschrä nken. Das Fördern besteht dann dar~[]

h f t. Ein altes

russisches Sprichwort

Pf d

ohl zur Quelle führen, trinken muss

es

d K

ve in der untenstehenden Graphik

Krä ften, die absteigende Linie

uss.

'e ä lter er wird, desto

ich

dass hier für die

durch das Schaffen bzw. Nicht~[]

'e

eisti e Entwickl~[]

i t und die dazu

hen Einsatz

lun des Menschen ist

60

40

20

80

Jahre

0

f

Grob gesehen

zerfä b'â'í'ò'û'\$'∞'¥'[]''b\*f\*j\*n\*o\*â\*'\*'+8+F+T+X+Ü+â+í+ñ+Ä,à,é,-----

-----[]1\$7\$8\$H\$[]llt das biologische Leben in drei grosse Phasen:

1

,

h

Wachstums und biologischer Entwicklung

eine Periode biologisc en

ac s

von 0 bis ca. 20 Jahren

20 bis

ca. 40

Jahren

I

striert eine Tatsache,

an

er

i

merkwürdigen Tatsac e, ass Organsysteme ihre eigene Kurve haben. d' glich einen

durchschnittlichen Verlauf dar. Di

Ku~

i=

eine Periode biologischen Gleichgewichts von ca. eine Periode biologischen Verfalls von ca. 40 bi In dieser kurzen Zusammenfassung müssen wir an feineren Differenzierungen dieser Kurve zwangsläufig vorbeigehen, ebenso an der  
h  
d  
verschiedene menschliche Organe und  
,üç Die vorstehende Kurve stellt  
d  
bisher kein medizinischer Fortschritt etwas hat ändern können. Es ist wohl möglich, den Moment des Todes  
urc  
as  
,  
,  
"  
,  
stä nde  
é, □.8.F.T.X.\.§. / .Ë.Ï.8/f/Ã/" /÷/ /fi/ , /Ú/&2à2¶2,2

3 3 3 3 3 3 ~~~~~ 1 7 8 8 H \$ zu verschieben. Es  
durch das Schaffen biologisch gunst.iger Umstä n  
gibt dann mehr  
alte Menschen mit einem ,ü im Verhä ltnis  
zu ihrem  
Alter  
,ü leidlichen Gesundheitszustand. Wie viele können es aber  
zum  
Beispiel vom vierzigsten Lebensjahr  
an ohne Lese  
Altern bedeutet zuerst Abnahme der Gewebegeschmeidigkeit (Linse, Lungen Blutgefä  
sse usw.), schliesslich Degenerati Die Bedeutung der biologischen Lebenskurve fü  
E 3 4 2 : T : x : Ç : ä : ö : ç : ~ : : ï : ¢ : \ ; b ; f ; í ; ò ; û ; ç ; ç ; -  
; ; ; ; " < í < ç = r C ä C ~~~~~ 1 7 8 8 H \$ r die Arbeit ist offensicht  
lich. Je mehr die Arbeit an physischen Leistungen erfordert, desto mehr hä  
ngt sie vom Alter ab. Auf di esem Gebz.et wurden in den letzten fünfzig Jahren z  
ahlreiche Untersuchungen beim Eisenbahnpersonal, bei Bergarbeitern usw. durchg e  
führt. In diesen  
sebrille machen?  
bis ca. 80 Jahren  
o Q1  
- r  
~ I l  
l r  
'on und Verfall  
des Gewebes.  
Beru e,  
I  
Antwort hierauf ist eindeutig. sich hä ufig zuerst am  
er  
a  
langsam erkennbar wir  
in  
er  
r  
werden. In der  
zweiten  
e ens  
f  
wie z.B. den Handlungsreisenden.  
en Leistungen ein neues oc p titativ orientierten Kurve angeben zu wo rungen im  
einzelnen eingehen.  
und Wollen mit zu beeinflussen. Es ist die In Haltung einen grösseren Einfluss a  
uf die p y  
Bereichen besteht für den Arbeiter über vierzig oder fünfzig auenscheinlich ein  
Problem. Dasselbe gilt für andere stark expansive Die nä  
chste wichtige Frage im Zusammenhang mit der p ist ob die psychische Entwicklung  
parallel mit der biologischen verlä  
uft. Nuss man auch bei ihr mit einer Verminderung der Leistungen nach dem vierzi  
gsten bis fünfundvierzigsten Jahr rechnen, oder hat diese psychische Entwicklung  
eine eig Beim Kleinkind ist die psychische En twicklung stark von der biologisc  
hen Entwicklung abhä  
ngig. Eine beginnende das Kind wird, desto loser wird diese direkte Abhängigkeit



arm i  
 seinen geistj,gen  
 insa z  
 aufsteigt, die von  
 r:a  
 jeder aus seiner r ei s Organisation und stehen j eder Neuerung im Wege.  
 l  
 Aus dieser Darstellung wird deutlich, dass der Mensch nach dem 40. Lebensjahr in  
 bezug auf seine psychische Entwicklung tatsä chlich an einem Wendepunkt steht:  
 sie wird durch seine geistige Aktivitä t und  
 E'  
 satz bestimmt. Treibt er weiter auf dem Strom  
 der Vitalitä fiP8Q>QöQÛTfUnU-  
 U,YZYàYâY-YÚZ-[J[¶[, \6`<`@`h`ú`∞b»b+bfib[]cûe~~~~~[]1\$7\$8\$H  
 \$[]t, der ihn bisher getragen hat, und macht er seine Selbstachtung von physische  
 n Leistungen oder von seiner Arbeitsroutine  
 abhä ngig, dann wird er unwiderruflich den untersten Weg  
 d d  
 immer mehr Anstrengungen darauf verwenden müs-[]  
 sen das alte Niveau zu halten; er wird neue Dinge immer schwerer aufnehmen. Zusa  
 mmen mit der biologischen wird auch die psychische Erstarrung einhergehen. Er wi  
 rd in die Def ensive gehen, eine "Maginot-  
 Linie" um seine Position aufbauen, immer weniger delegieren immer mehr Arbeit mi  
 t nach Hause nehmen, um sich selbst und anderen zu beweisen, dass er noch vollwe  
 rtig ist, dass man noch nicht über ihn hinweggehen kann. Beispiele  
 solcher Menschen kennt  
 A b -:+ ssituation. Si  
 o  
 sind ein Bremsklotz in der  
 Auf der anderen Seite steht der Mensch, der nach einer Krise in den vierziger Ja  
 hren (die noch nä her umschrieben werden soll) in den fünfziger Jahren  
 zu einem neuen N'veau  
 schöpfe ischer Kraft  
 E ,ü hrung einem weiteren Horizont und einer  
 grösseren zeitlichen Vorausschau getragen wird. Dieser Mensch ist  
 imstande, auf dem Höhepunkt seiner individuellen Fä  
 higkeiten konzeptionell zu denken, durch Grundsä  
 tze zu führen und nach einer Periode von Aktivitä  
 t und Tüchtigkeit vor dem vierzigsten Jahr zur Entscheidungsfä  
 higkeit und Weisheit durchzustossen. Diese schöpferischen Fä  
 higkeiten können lange anhalten, bis auch sie schliesslich dem Einfluss ausgespr  
 ochen physischer Gebrechen Unter den Biographien genialer Menschen fallen zwei E  
 xtreme auf: einerseits Wunderkinder und Jung-Schöpferische und andererseits  
 d'  
 h  
 ' ner langen Lern-[]  
 und. Anlauf zeit nach dem  
 vierzigsten Jahr schöpferisch zu werden beginnen. Nur wenig Begnadete sind in be  
 iden Phasen schöpferisch. Die Wahl des Weges nach dem vierzigsten Jahr ist eine  
 überaus individuelle Angelegenheit. Dennoch haben die Verhä  
 ltnisse und die mitmenschliche Atmosphä re  
 diejenigen,  
 ie nac

ein

darauf grossen Einfluss.

Da in der Entwicklungsphase, in der sich die Unternehmungen heute befinden, Kreativität

t, Beweglichkeit und Neuerung des Management von grosser Bedeutung sind, haben wir es im eben Gesagten mit dem zentralen Problem der Personalpolitik und der Management-Entwicklung schlechthin zu tun. Wie können wir verfahren, genauer auf diese einzugehen.

Die Ausbildung. Eine Aufgabe ist es, die Mitarbeiter zu bilden, die in der Lage sind, die Aufgaben zu bewältigen, die ihnen gestellt werden.

Die Fortschritte

zu verzeichnen. Wir lehren die Mitarbeiter, den Weg zu einer Problemlösung zu finden, und hoffen, dass unsere Mitarbeiter den untersten Weg gehen? Um diese Frage beantworten zu können, müssen wir etwas

denken

über

den bis hin zum vierzigsten Altersjahr

Natürlich haben die ersten zwanzig Lebensjahre einen sehr grossen Einfluss auf die

spätere Entwicklung, insbesondere über die Aus-

bildung die

sich darauf konzentriert, festgelegten Lehrstoff reproduzieren zu lassen, lehrt den Schüler, auf sein.

Problemstellung

ausgerichtet ist und die

Vertrauen in die Möglichkeit,

zu eigenen Lösungen zu kommen und die

Voraussetzung,

siehe für neue Probleme

zu begeistern. Viele junge

Leute die kurz

vor oder

nach dem

zwanzigsten Lebensjahr in den

Beruf eintreten, sind bereits zum "Epimetheus", zu dem, der zurückschaut, der zogen und werden den Grad eines 'P' nach vorn Schauenden, nie mehr erreichen.

Das wiederum, ist jedoch für Handel und Industrie nur eine indirekte Aufgabe. Daran arbeiten andere mit grossem Einsatz, Niemals darf die Tatsache der inadäquaten Ausbildung die Unternehmung jedoch dazu verleiten, den "Epimetheus" hinzunehmen und dankmangelhafter Vorbildung ist es nie zu spät,

damit individuellen Fähigkeiten und die Charakterstärke des Mitarbeiters

finden

"was er gehabt hat". Eine Schulung

verbrauchen. Auch bei damit zu beginnen, die

den

'mmateriellen Werte der Unternehmung zu  
"Prometheus", des  
Schuls stern zu ä n-□  
bar als Lückenbüsser im technischen System z g  
ibt dem Schüler  
entwickeln.  
herauszufordern, kurz:  
ie i  
a  
Um die Phase  
zwischen ungefä hr dem zwanzigsten  
g  
vierzigsten Lebensjahr genauer beschreiben zu können, wollen wir sie in eine Rei  
he kürzerer Perioden unterteilen.  
und un efä hr dem  
I  
Die erste dieser Perioden umf asst die Jahre vom zwanzigsten (in vielen Lä  
ndern für junge Mä nner die Zeit nach dem Militä  
rdienst) bis gegen das dreissigste Lebensjahr. Diese Periode ist noch durch ein  
starkes vital-  
psychisches Streben gekennzeichnet. Die Einstellung ist expansiv auf die Welt ge  
richtet. Vom jungen Menschen dieses Alters wird eine grosse soziale Kreativitä  
t erwartet. Er hat seinen Platz in der Welt der Beschä  
ftigten erhalten, muss sich aber noch bestä  
tigen. Das bedeutet, dass er dafür sorgen muss, bei seinen Vorgesetzten und Koll  
egen aufgrund von Leistungen und zwischenmenschlichen Beziehungen akzeptiert zu  
werden. Ausserhalb seiner Arbeit schafft er sich in der Regel zusammen mit einem  
anderen Menschen ein Milieu, eine Atmosphä  
re und einen Lebensstil, worin eine neue Generation von Menschen aufwachsen kann  
. Auen das ist eine schöpferische Tä  
tigkeit. Jeder Personalchef weiss dass ein Besuch zu Hause oft ein völlig neues  
Licht auf einen Mitarbeiter wirft. Der junge Mensch zu Beginn der  
zwanziger  
Jahre ist noch in der Adoleszenz oder hat sie eben erst verlassen. Von dieser fr  
ühen Phase (die hier nicht besprochen werden soll) hat er noch die emotionelle L  
abilitä t, die Absolutheit im Urteil, und seine Selbstachtung hä  
ngt noch davon ab, wie "ie Welt aur seine Initiativen reagiert. Hat der Chef ihn  
gelobt, dann muss das zuhause gefeiert werden; eine Ermahnung bringt seine Welt  
zum Zusammenstürzen. Mit 27 Jahren nannte Goethe diese Periode des "Himmelhoch-  
Jauchzend-zu-Tode-Betrübt". Die Vitalitä  
t ist in diesem Alter indessen normalerweise noch so stark, dass die "Auf und Ab  
" nicht lange andauern. Das Leben fordert weiter seine Rechte. Der gesunde junge  
Mensch in diesem Lebensabschnitt braucht zur Würdigung seiner eigenen Leistung  
das Urteil anderer. Man hilft ihm, indem man ihm die Wahrheit sagt und ihm einen  
Weg zeigt, wie er sich verbessern kann. Die ihm gestellte Aufgabe muss in diese  
r Phase eine deutliche Herausforderung sein; sie muss gewissermassen 105% der ge  
genwä rtigen Fä  
higkeiten fordern. Die Aufgabe muss aber auch eine erreichbare Herausforderung d  
arstellen; 150': ist nicht erreichbar und entmutigt. Die sicherste Methode, um m  
it Mitarbeitern nach dem vierzigsten Alters jahr Schwierigkeiten zu bekommen, be  
steht darin, ihnen, wenn sie jung sind Arbeit mit kurzer Einarbeitungszeit zu ge  
ben und diese Jahr

7

n we laufen, die  
tüte ist.

scheint konkreter.

Veränderung ein. ie e er e Jugend.

Arbeit "qualitativen Leerlauf  
hinnehmen

FüääëäiäöäÄäüä:āvääãÑé,êëëë ëjëĭë,ëníriái-

íÄò"òëëô ôdôúôçô~~~~~□1\$7\$8\$H\$□hrung legen ie asis und d  
ie Beweglichkeit erfahrener Mitarbeiter.

für Jahr ausführen zu lassen. Die Besten werden g grosse Gruppe der Mittelmä  
ssigen, die sich unter günstigeren Umstä

nden auch,.anders entwickeln könnte, wird sich an assen, in der strierten" gehör  
en, deren einzige Bindung an die Arbeit die LohnJob-

Rotation, Gruppenaufgaben, Weiterbildung und eine fördernde  
d'

B

,

für die spä teren schöpferischen Fä higkeiten

Um das dreissigste Alters jahr, beim einen früher, beim anderen  
spä ter,

.tritt in der inneren Konstellation eines Menschen eine

V

~ rieben das

als endgültigen Abschied von der

Die emotionelle Labilitä

t nimmt ab. Man ist nicht. mehr "mit Haut und Haaren" einer bestimmten Situation  
ausgeli objektiver und betrachtet die Dinge mit gr" Gelassenheit. Das rationale  
Element erhä

lt die Oberhand. Man hat bereits in bisschen ebenserfahrung, und ein Teil der Zu  
kunft Die Periode der dreissiger Jahre ist ein e Zeit der Konsolidierung, in der  
die Karriere sichtbar wird, man nüchtern urteilt und aus S□berlegung handelt. I  
n der Terminologie der Personalpolitik könnte man dies die organisatorische Phas  
e nennen. Lebensprobleme im allgemeinen, die Arbeit und auch die Zukunftsplanung  
werden organisatorisch-

rational ment" fühlt man sich zuhause, weniger jedoch Auf gabenstellungen. In di  
eser Phase m ter durch Grundsatzbildung führen zu können.

11

und zu den "Normalfru-□

p

f

es "scientific managech in dessen statischen

uss der Mitarbeiter lernen,

zu

l' ef ert sondern wird össerem Abstand und mehr

ern vom Verstand her

behandelt. In der logischen Organisation des organisieren un d organisatorische  
Verantwortung zu tragen,

um spä -□

Im 35. Jahr steht der Mensch in seiner Lebensmitte, die Vitalkrä çô□ö.öö□ō+βzβöø  
åää∞□±□±□¿.¿4¿ê≈+≈Û≈□Δ∞æ'æJ-f-l-n-r-

□'□'Ä-~~~~~□1\$7\$8\$H\$□f te tragen ihn noch, der Verstand i  
st zur vollen Entfaltung gekommen, der Nille ist auf Taten mit konkretem Inhalt

gerichtet. Probleme in der sozialen Ebene werden rational-organisatorisch gelöst. Im Gespräch mit Arbeitern ebenso wie mit Leuten des mittleren Kaderns dieser Altersstufe fällt auf, dass diese das Gefühl haben, das Leben "in der Tasche" zu haben. Sie wissen, was es ihnen ungeführt bietet und auch, wie weit die eigenen Möglichkeiten in der Organisationshierarchie gehen. Merkwürdigerweise gibt das nicht Anlass zu irgendwelchen Problemen. Erst in den folgenden Jahren entsteht, zunächst gelegentlich, dann immer öfter, eine Krise der Werte. Man hat erreicht, wofür man Jahre gekämpft hat. . . Was nun? Soll ich noch 25 Jahre bis zur Pensionierung in der Stadt bleiben, in dieser Firma? Es entsteht ein Gefühl der Unsicherheit, das es vor ein paar Jahren noch nicht gab; was einst wertvoll schien, spornt nicht mehr an. Es muss noch etwas anderes geben: Viele suchen es in einer äusserlichen Veränderung des Hauses, der Arbeit oder in der Ehe; früher wanderten Menschen aus, um irgendwo weit weg neu zu beginnen; wieder zwanzig Jahre alt sein, noch einmal die expansive Phase durchmachen, nun aber anders, besser.

Die Krise zu Beginn der vierziger Jahre, für den einen heftig, für den anderen schleichend, ist eine Krise, in die der Mensch gestellt wird, um einmal mehr seine Wertvorstellungen zu überprüfen. Die "sachlichen Triebe" haben ihn bis zu einem bestimmten Punkt gebracht, nun sind sie plötzlich verblasst und leer geworden und geben keine Befriedigung mehr: Wie wird es weitergehen? Woher kommen neue Werte und neue Ziele? In der gesamten expansiven Phase vom zwanzigsten bis zum vierzigsten Altersjahr wird der Mensch vom Erleben der Vitalkräfte getragen und sieht sich dergestalt im Mittelpunkt seiner Umwelt. Das bedeutet nicht, dass er sich unsozial verhält, aber die Betonung liegt auf dem "Ich": "Ich" habe Erfolg, "Ich" führe die Abteilung so gut und. "Mir" glückt das Geschäft. Die Krise, die nun kommt, führt vom Ich zum wir, von der Ich-Bezogenheit zum sozialen Bewusstsein. Der Fünfunddreissigjährige fragt in einer bestimmten Situation: Wie kann ich das Problem lösen; der Fünfundfünfzigjährige, der in gesunder Weise die neue Entwicklungsstufe erreicht hat, fragt in der gleichen Situation, wer der Geeigtere ist, der das Problem zu lösen, oder er fragt sogar: "Wie kann ich diese Aufgabe delegieren, dass der Beauftragte aus ihrer Lösung etwas lernen kann?" Die Perioden zwischen Mitte vierzig und Mitte sechzig wollen wir daher die soziale Phase nennen, die Phase, in der man sich selbst als einen der Faktoren in einem grösseren Ganzen sieht. Lebenserfüllung besteht darin, Aufgaben zu übernehmen, die in diesen grösseren Bereich passen und gleichzeitig ändern die Möglichkeit zur Entfaltung geben. Im Leben von Menschen mit grosser Verantwortung oder schöpferischer Arbeit ist die zweite Hälfte der fünfziger Jahre die Periode der qualitativ höchsten Schaffenskraft. Tatsächlich kann erst dann eine echte Grundsatzbildung konzipiert werden. Viel von dem, was Grundsatzbildung genannt wird, ist lediglich Prognose (forecasting), Extrapolation von Entwicklungen innerhalb eines begrenzten Systems. Bei echter Grundsatzbildung muss eine Gesamtheit aus Daten völlig verschiedener Ordnung entstehen, die nicht auf einen Nenner zu bringen sind. Verschiedene Wertsysteme stehen n

ebeneinander oder einander gegenüber. Die eigene Vorliebe für ein Gebiet darf keine Rolle spielen. Nur bei Berücksichtigung von Objektivitätsgrad und Dimension der Möglichkeiten kann eine verantwortungsbewusste Wahl getroffen werden, eine Wahl, die die Karriere grosser Mitarbeitergruppen bestimmt. Für andere bedeutet der Zweifel an den früheren Wertvorstellungen und den eigenen Fähigkeiten ein Schock oder ein Schwächebeweis. Sie versteifen sich nun ganz besonders auf die eigene Art, Probleme zu lösen, ihr Organisationstalent und ihre Vortrefflichkeit. Man kann das bei Meistern, Abteilungsleitern, Oberschwestern und Direktoren finden. Am Anfang bemerkten es nur die nächsten Mitarbeiter; mit fünfundfünfzig ist der Betreffende das Gespräch des ganzen Betriebes und die Sorge der Führung. Bestimmte Reorganisationen können allein "über seine Leiche" durchgeführt werden.

stufen erreicht  
10  
Eine Führung, die einem solchen Problem gegenübersteht, muss sich fragen: Welche Fehler haben wir gemacht, dass er so worden ist? Haben wir, als er zwischen vierzig und fünfzig war, nicht davon profitiert, dass seine Abteilung "wie geschmiert" lief? Haben wir ihn so "weiterlaufen" lassen, weil wir die Schwierigkeiten einer Veränderung scheuten? Haben wir das Symptom übersehen, dass aus seiner Abteilung nie vielversprechende Jüngere hervorgingen, die in höheren Positionen hätten eingesetzt werden können? Viele, und vor allem die sehr aktiven, vitalen Typen, laufen Gefahr, diesen Weg zu gehen, und doch hätte man sie durch ein gutes Gespräch, eine Versetzung, einen Spezialauftrag aus der Verkrampfung in erster

geworden  
lösen können. Mit dem sechzigsten Altersjahr kommt das Lebensschiff normalerweise in ein ruhigeres Fahrwasser. Der Mensch muss hinnehmen, dass vieles von dem, was er erreichen wollte, Fragment bleibt: Das Leben wird, gerade für die Besten, eine unvollendete Sinfonie. Durch Beschränkungen auf wenige wichtige Aufgaben vor allem solche im Dienste von andern, kann die schöpferische Kraft erhalten bleiben. Das Bewusstsein, selbst nicht mehr aktiv die Folgen des eigenen Strebens tragen zu müssen, bewirkt Milde, die sich scharf von der Selbstgerechtigkeit und Rechthaberei derjenigen abhebt, die ihre Expansivität nicht ablegen wollen. Mancher erfolgreiche Pionier hat durch eine solche Haltung seine eigene Arbeit zunichte gemacht oder ihr zumindest geschadet. Um wachsam, flexibel und auf eine dauernde systematische Innovation ausgerichtete Mitarbeiter zu haben, muss das Management wenigstens einen Überblick über die Entwicklung des Menschen während seiner produktiven Lebensjahre haben. Um Grundlage von Aufgabenbeschreibungen, von Beförderungsplänen über zwanzig bis dreissig Jahre usw. sein zu können, muss dieses Material noch differenzierter bearbeitet werden. Das liegt auch in der Absicht des Verfassers.

Literaturhinweis:

Moers, M., Die Entwicklungsphasen des menschlichen Lebens, Ratingen 1953

11

#

n-\$'·zò&□□□□÷□□fi□□"□N-□b-□d-□\ -  
□0"□H"□P"□2#□Ä#□'□#□+\$□ç\$□@§□÷\$□ÿ\$□J%□L%□&□□&□4&□ò&□ö&□f&□°&□f&□Û&□'□ '□≤(□f(□-□ÄË  
±ÿ-»¿□∞äçúú□úú□úñéññ|ñ|ñéññéñéññvdvv"□j□h% πCJ□U□aJ□mH□nH□u□ □h%  
π0J□"□j□h|\MCJ□U□aJ□mH□nH□u□

h|\MCJ aJ h|\M0J hB®0J j hB®0J U hB® j hB®U

hβ@CJ aJ

□h^{\0CJ}□aJ□

□h ,7DCJ□aJ□

□hK□æCJ□aJ□

h...ÁCJ aJ

□hÿ.□CJ□aJ□

h % ^ C J a J

□hîU)CJ□aJ□



□ &

F□1\$7\$8\$H\$gdÿ.□ 1\$7\$8\$H\$gdÿ.□

□ &

F□1\$7\$8\$H\$gd %^□1\$7\$8\$H\$□- nicht zur\_ck)

eie

nzierung bedeutet, dass jede folgende Lage komplexe ist als die se t

nach dem Übergang von einer Phase in die nächste bildet sich durch Integration wieder eine totale psychische Persönlichkeit.

Die Übergänge selbst sind die britischen Phasen der psychischen menschlichen Entwicklung (Schulreife, Pubertät, also ist Sehens usw. Klammer geschlossen.. Adoleszenz) Ein dritter Faktor in der menschlichen Entwicklung ist die Einmaligkeit jedes Lebenswesensweges. Hier geht es um die geistige Potenz, die sich nicht ohne weiteres entwickelt, sondern von der aus der Konfrontation mit anderen Menschen resultierenden zwischenmenschlichen Beziehung abhängt. Ohne diese Anfangszeichen Begegnung + kann sich der Mensch psychisch nicht entwickeln: in seiner Jugend ist er auf Erziehung angewiesen als Erwachsener auf Selbsterziehung. Sobald er diese selbst Erziehung vernachlässigt, beginnt erst zu stagnieren und zu erstarren<sup>a</sup>, Selbste.

Die Entwicklung des Menschen steht bevor er erwachsen wird vor allem unter vitalpsychischen Einfluss; je älter er wird desto stärker tritt die geistige, individuelle Entwicklung in den Vordergrund, mit anderen Worten, mit zunehmendem Alter wird der Mensch in seiner psychisch geistigen Reifung von der biologischen Entwicklung unabhängig.

-m- der Mensch in seiner psychisch-

Da die geistige Entwicklung, von der persönlichen Potenz getrieben, vor allem durch die Wechselwirkung von mit menschlicher Begegnung und eigenem schöpferischen Einsatz stattfindet und die Möglichkeit zur Neuerung wiederum von der geistigen Entwicklung abhängt, ist es verständlich, dass hier für die Umgebung ein Spielraum liegt, um durch das Schaffen bzw. nicht Schaffen echter Möglichkeiten der Begegnung die geistige Entwicklung zu fördern bzw. zu beschränken. Durch die Wechselwirkung von mit<sup>a</sup>m durch das Schaffen bzw. nicht-

SNS Das fördern besteht dann darin, dass man den anderen zur Selbsterziehung ermöglicht und die dazu dienlichen Verhältnisse schafft. Ein altes russisches Sprichwort sagt: du kannst ein Pferd wohl zur Quelle führen, trinken muss es selbst<sup>a</sup>. Mit der geistig persönlichen Entwicklung des Menschen ist es nicht anders im Folgenden gehen wir von der biologischen Entwicklung aus. Das Ansteigen der Kurve in der untenstehenden Grafik deutet bedeutet einen Überschuss an vitalen Kräften die absteigende Linie ein Überhandnehmen des Aufbaus: die ihn wohl Option. I, Involution.

biologisch-

20 bis 40 Jahren

bis ca 80 Jahren. merkwürdigen Tatsache, dass verschiedene menschliche Organe und Organsysteme ihre eigene Kurse haben.

Die vorstehende Kurve stellt lediglich einen durchschnittlichen Verlauf dar. Die Kurve illustriert eine Tatsache, an der bisher kein medizinischer Fortschritt

etwas hart ändern können. Es ist wohl möglich, den Moment des Todes durch das Schaffen biologisch günstiger Umstände zu verschieben. Es gibt dann aber mehr alte Menschen mit einem im Verhältnis zu ihrem Alter leidlichen Gesundheitszustand.

Wie viele können es aber zum Beispiel vom 40. Lebensjahr an Brille machen? Alten bedeutet zuerst Abnahme der Gewebe Geschmeidigkeit Klammerlinse, Lungen, Gefäße usw.), schließlich Degeneration und Verfall des Gewebes (Blutgefäße).

Die Bedeutung der biologischen Lebenskurve für die Arbeit ist offensichtlich. Je mehr die Arbeit an psychischen Leistungen erfordert, desto mehr hängt sie vom Alter ab. Auf diesem Gebiet wurden in den letzten 50 Jahren zahlreiche Untersuchungen beim Eisenbahnpersonal, bei den Arbeitern usw. durchgeführt. In diesen Bereichen besteht für den Arbeiter über 40 oder 50 augenscheinlich ein Problem. Dasselbe gilt für andere stark expansive Berufe, wie zum Beispiel den Handlungsreisenden.

H<sup>-</sup> ° ò

□ê

□ö

~~~~~i~~~~~

Die nächste wichtige Frage im Zusammenhang mit der Personalpolitik ist, ob die psychische Entwicklung parallel mit der biologischen verläuft. Muss man auch bei ihr mit einer Verminderung der Leistungen nach dem 40. bis fünf und 40. Jahr rechnen, oder hat diese psychische Entwicklung eine eigene Kurve? Die Antwort hierauf ist eindeutig. Vierzigsten und vierzigsten Beim Kleinkind ist die psychische Entwicklung stark von der biologischen Entwicklung abhängig. Eine beginnende Krankheit zum Beispiel macht sich häufig zuerst am Verhalten und der Laune merkbar. Je größer das Kind wird, desto größer wird diese direkte Abhängigkeit. Eine zweite Kraft beginnt die psychische Entwicklung von Denken, fühlen und Wollen mit zu beeinflussen. Es ist die Individualität, die und wollen mit zu beeinflussen. Langsam erkennbar wird in der Art, wie Schwierigkeiten überwunden werden. In der zweiten Lebenshälfte hat diese individuelle geistige Haltung einen größeren Einfluss auf die psychische Leistung als die biologische Evolution. Nach dem 40. bis fünf und 40. Jahr setzt sich dieser Einfluss in zunehmendem Maße durch. Vierzigsten und vierzigsten Leistung als die biologische In Die Entwicklung der psychischen Persönlichkeit bewegt sich deshalb nach diesem Alter zwischen zwei extremen: eine Linie, die der biologischen Evolution folgt, und einer anderen, wo die psychischen Leistungen einer neuen Hochplateau qualitativen Verhaltens erreichen. Obwohl es unsinnig ist, diese Entwicklung mit einer quantitativ orientierten Kurve angeben zu wollen, seien der Einfachheit halber doch die biologische und die psychische Entwicklung zusammen in ein Schema gebracht, bevor wir auf die strukturellen Veränderungen im einzelnen eingehen. Es geht einher. Er wird dann einhergehen. Er wird in die Definition jeder aus seiner Arbeitssituation. Sie sind eine Bremsen in der Organisation und stehen jeder Neuerung im Wege. Arbeitssituation. Sie sind ein Klötzchen aufsteigt, die von Eifer, unterliegen.

diejenigen, die nach einer langen Lern- und Anlaufzeit nach dem 40. Jahr schäpferisch zu werden beginnen Zeit nach dem .

hind

dass unsere Mitarbeiter den untersten Weg gehen? Um diese Frage beantworten zu können, müssen wir etwas genauer auf die Lebensphase bis hin zum 40. Altersjahr eingehen vierzigsten .

bild

. Eine Ausbildung, sich darauf konzentriert, Fehler auf sein Gedächtnis zu bauen, auf das, was er gehabt hat. Eine Schulung hingegen, die auf eine Problemstellung ausgerichtet ist und die lehrt, den Weg zu einer Problemlösung zu finden, gibt dem Schüler Vertrauen in die Möglichkeit, zu eigenen Lösungen zu kommen und die Voraussetzung, sich für neue Probleme zu begeistern. Von Berufslackschaut, er Prometheus, dessen Taten, nie mehr erreichen. Das Schulsystem zu ändern,

und langsam sind Fortschritte zu verzeichnen. mangelhaft zu beginnen, herauszufordern, Doppel. kurz: die immateriellen Werte der Unternehmung zu entwickeln.:

und ungefähr dem Die erste dieser Perioden umfasst

Auf und Abwärts nach dem vierzigsten Alters, für die Jahre ausführen zu lassen. Die besten werden weglaufen, die große Gruppe der mittelmäßigen,

enden auch p

lassen, in der Arbeit qualitativ in Leerlauf hinnehmen und zu den normal frustrierten gehören, deren einzige Bindung an die Arbeit die Lohntüte ist. Arbeit qualitative hinnehmen und zu den normal hinnehmen und zu den Führung legen die Basis für die späteren und die Beweglichkeit erfahrener Mitarbeiter. Veränd

erung ein. Viele erleben das Jugend. <sup>a</sup>efert, sondern wird <sup>sserem</sup> Abstand und me  
hrL scheint konkreter.  
de der dreissiger Jahre ist ein  
behandelt.

In der logiscen Organisation des <sup>h</sup>Scientific Management<sup>a</sup> in dessen statiscenm  
uss der Miterarbeiter lernen, zu organisieren und organisatorische Verantwortung  
zu tragen, umsp%Wille ist <sup>a</sup> <sup>a</sup><sup>a</sup><sup>a</sup><sup>a</sup>ahrt vom IW zigstufe wer der Geeignetst  
e ist, diese Aufgabe delegieren, dass der Beauf<sup>a</sup>i  
uf die eigene Art, Probleme zu t und ihre Vortref  
<sup>a</sup>d  
erster Linie fgewonf <sup>a</sup><sup>a</sup> fung .ensch muss hinnehmen, dass vieleanderen pferisc  
( Ratingen 1953□□□□□□□□





-□, -□6-□8-□z-□j-□n-□Ä-□ä-□å-□û-□™-□¥-□



□hY:≈CJ□aJ□ □hY:≈0J□

□hí\6CJ□aJ□ □hí\60J□ □h% π0J□

