

F a l l s t u d i e

Personalplanung bei Kapazitätsausweitung
und technischer Reorganisation eines
Grossbetriebes der Metallverarbeitung

Durchgeführt von Dr. Alfred Willener und
Dr. Burkart Lutz

Vorbemerkung

Die folgende Fallstudie ist Teil des Projektes 20-13 des RKW. Der Bericht basiert auf Erhebungen, die Dr. Alfred Willener im Laufe der Monate Juli und August an Ort und Stelle durchführte.

Unser besonderer Dank gilt der Firmenleitung, die uns in dieser kritischen Phase der Entwicklung des Unternehmens die Erlaubnis zur Durchführung der Studie erteilte, und allen ihren Mitarbeitern, die sich trotz ihrer Belastung mit laufenden Arbeiten die Zeit nahmen, uns bei unseren Ermittlungen zu unterstützen.

München, November 1964

Die Verfasser

	Seite
Vorbemerkung	2
Inhaltsverzeichnis	3
<u>I. DER FALL UND SEINE BEDINGUNGEN</u>	4
1. Das Unternehmen	4
2. Der Arbeitsmarkt	8
3. Die Organisation der Unternehmensleitung und die an der Personalplanung beteiligten Instanzen	11
4. Die ersten Etappen der Reorganisation	15
<u>II. PRAXIS UND PROBLEME DER DECKUNG DES PERSONALBEDARFS</u>	17
1. Die Bedarfsermittlung	17
a) Der quantitative Aspekt	18
b) Der qualitative Aspekt	19
2. Die Deckung des Personalbedarfs	21
a) Neueinstellungen für Werk III	22
b) Versetzungen aus den bestehenden Werken in das neue Werk III	24
c) Massnahmen zur Vergrößerung der Anziehungskraft der Arbeitsplätze in Werk III	26
Zusammenfassung	28

I. DER FALL UND SEINE BEDINGUNGEN

1. Das Unternehmen

Die untersuchte Firma gehört zur metallverarbeitenden Industrie. Ihr Produktionsprogramm besteht aus mittleren und schweren Geräten, die in verhältnismässig grossen, über mehrere Jahre laufenden Serien, jedoch in einer Vielzahl verschiedenster Varianten von Konstruktionsdetails und Ausstattung erzeugt werden.

Das Unternehmen war bis vor kurzem im überwiegenden Besitz der Familie des Firmengründers; es hatte sich aus bescheidensten handwerklichen Anfängen in einer mehr als 50-jährigen Geschichte zu einem Grossbetrieb mit mehreren Tausend Beschäftigten entwickelt.

Anfang der sechziger Jahre befanden sich die Produktionsanlagen in einem Zustand, der dringend eine grundlegende Reorganisation notwendig machte.

Der Grossteil der Fertigung war im Stammhaus konzentriert, das fast im Mittelpunkt einer industriellen Grossstadt liegt und seit langem keinerlei Ausdehnungsmöglichkeiten mehr besitzt. Ein grosser Teil der Gebäude stammte noch aus der Gründungszeit, d.h. aus den Jahren vor dem ersten Weltkrieg. Vielfache Um- und Erweiterungsbauten hatten einen eng ineinander verschachtelten Komplex geschaffen, der den Bedürfnissen einer rationalen Auslegung des Fertigungsflusses nicht mehr gerecht werden konnte.

In der Nachkriegszeit hatte das Werk im Zuge eines, wie man in der Firma sagt, "organischen Wachstums" einzelne Fertigungen oder Fertigungsstufen in kleine und mittlere, am Stadtrand gelegene Zweigbetriebe verlagert. Beim Zusammenbruch eines Konkurrenten hatte man vor einigen Jahren ein mehrere hundert Kilometer entferntes Werk erworben, in dem gleichfalls Zweigfertigungen betrieben wurden, die zum Teil einer Ausweitung des Produktionsprogramms entsprachen.

Diese Produktionsstruktur erwies sich vor allem in dem Masse als unzulänglich, in dem die stark wachsende Konkurrenz (mit zunehmender internationaler Zusammenarbeit und Verflechtung) dazu zwang, die steigenden Lohnkosten, die bei dieser recht arbeitsintensiven Fertigung die Ertragslage stark belasteten, durch Rationalisierungsmassnahmen und grössere Mechanisierung aufzufangen, und die Marktposition durch Forcierung bestimmter Fertigungen mit dem Übergang zu grösseren Serien und kürzeren Bestell- und Lieferfristen zu stärken, ohne doch die Vorteile aufzugeben, die bisher mit der Möglichkeit verbunden waren, auf Spezialwünsche der Kunden einzugehen.

Die wirtschaftlichen Voraussetzungen für die notwendige technische Reorganisation liessen sich nur mehr im Rahmen eines grösseren Unternehmensverbandes schaffen, so ging ein grösseres Aktienpaket in die Hände eines Konzerns über, mit dessen Fertigungsstätten - die zum Teil in einem nahegelegenen, aufstrebenden Industrieort konzentriert sind - eine sinnvolle technische Zusammenarbeit möglich war, und der vor allem die Mittel für den Aus- und Umbau der Produktionsanlagen zur Verfügung stellen bzw. beschaffen konnte.

Die neue Unternehmensleitung beschloss, die gesamte Fertigung zu rationalisieren und ein neues grosszügig ausgelegtes Werk in dem Industrieort X zu bauen, in dem bereits wichtige Fertigungsstätten anderer Konzerngesellschaften liegen; hier sollen die Endstufen der Produktion zusammengefasst werden, die bisher auf mehrere Werksteile verstreut waren.

Nach den Planungen soll im Laufe der kommenden Jahre folgender Endzustand erreicht werden:

Das Stammwerk (Werk I) wird im wesentlichen nur als Verwaltungssitz und Einzelteillager weiter bestehen.

Ein Zweigwerk (Werk II), am Stadtrand des heutigen Standortes gelegen, wird sich auf Teile- und Vorfertigungen beschränken.

Das neue Werk (Werk III) wird die gesamte Endfertigung und einen Teil der Vorfertigung aufnehmen, deren Erzeugung so sperrig ist, dass längere Transportwege vermieden werden sollten, ferner wird in Werk III die verhältnismässig viel Raum beanspruchende Abnahme der Fertigprodukte Platz finden.

Als erstes wird die bisher noch im Stammwerk (Werk I) erfolgende Endfertigung eines Teils der Erzeugung nach Werk III verlagert, zusammen mit einzelnen Vorfertigungen geringerer Bedeutung. Später soll auch die Endfertigung aus Werk II übernommen und stattdessen die wichtigste Vorfertigung (Antriebsaggregate) aus Werk I nach Werk II umgelegt werden.

Im neuen Werk III wird weit stärker als bisher das Prinzip fliessender Fertigung (vor allem Taktarbeit) verwirklicht werden. Dies setzt voraus, dass auch die Teile- und Vorfertigung straff durchgeplant und auf die Endfertigung ausgerichtet sind.

Ganz offensichtlich stellte der völlige Neubau eines Werkes, das gross genug ausgelegt war, um einen erheblichen Teil der gesamten Fertigung aufzunehmen, die einzig technisch sinnvolle Lösung dar. Nur ein gänzlicher, ausreichend grosszügiger Neubau konnte die Grenzen sprengen, die einer weiteren, zur Behauptung der Marktposition notwendigen Kapazitätsausweitung entgegenstanden. Nur hierdurch war es möglich, den Arbeits- und Produktionsablauf auch in den älteren Werksteilen so gründlich zu rationalisieren und teilweise auch zu mechanisieren, dass sich die Kostenlage des Unternehmens entscheidend bessert.

Die Frage des besten Standortes für das neue Werk war offensichtlich Gegenstand langer Überlegungen gewesen.

Der dann gewählte Standort von Werk III hatte einige entscheidende Vorteile:

Das Bauland befand sich bereits in den Händen des Konzerns; es stand ein ausreichend grosses, teilweise bereits für industrielle Nutzung erschlossenes Gelände zur Verfügung.

Das neue Werk III liegt in der Nachbarschaft anderer Produktionsstätten des Konzerns, die entweder als Zulieferer in Frage kommen oder mit denen je nach der Absatzlage für die respektiven Fertigungen eine technische und personelle Zusammenarbeit möglich ist.

Der entscheidende Nachteil des Standorts von Werk III besteht in seiner Entfernung (rund 40 km) vom Stammwerk und den Wohngebieten der dort beschäftigten Belegschaftsmitglieder.

Eine Untersuchung der Personalabteilung hatte gezeigt, dass sowohl das Zweigwerk am Stadtrand - dessen Ausbau offensichtlich eine Zeitlang in Erwägung gezogen worden war - wie ein anderer möglicher Standort innerhalb der Stadtregion für den ganz überwiegenden Teil der Belegschaft des Stammwerkes in einer als zumutbar betrachteten Entfernung von weniger als 15 km liegen. Die Lage von Werk III wird jedoch mehr als die Hälfte aller Beschäftigten des Unternehmens zwingen, entweder die Wohnung zu wechseln oder Berufswege von weit mehr als 15 km in Kauf zu nehmen.

Anzufügen ist in diesem Zusammenhang noch, dass die Stadt, in der das Stammwerk des Unternehmens liegt, ungewöhnlich dicht bebaut ist und dass offensichtlich grössere Teile der Stammwerksbelegschaft ihren Arbeitsplatz innerhalb kürzester Zeit zu Fuss oder mit individuellen Verkehrsmitteln erreichen konnten; für sehr viele bedeutet also selbst eine Wegentfernung von 15 km eine erhebliche zeitliche und finanzielle Belastung.

Eines der Zentralprobleme, das sich im Zuge der Reorganisation stellte und stellt, besteht in den Schwierigkeiten der Umsetzung der Belegschaft aus den bestehenden in das neue Werk, die sich aus der grossen Entfernung ergeben.

2. Der Arbeitsmarkt

Die Stadtregion, in der sich der Stammsitz des untersuchten Werkes befindet, hatte aufgrund einer ungünstigen geographischen Lage erst später als viele andere Industriestädte an der wirtschaftlichen Expansion der Bundesrepublik teilgenommen. Dennoch zeigten sich schon vor der Reorganisation die charakteristischen Probleme, die mit akutem Arbeitskräftemangel verbunden sind.

Diese Probleme erhielten verständlicherweise ganz besondere Bedeutung in dem Augenblick, in dem die gesamte Fertigung rationalisiert und ein grösserer Teil der Arbeitsplätze in das neue Werk III verlagert werden sollte.

Zwar hatte man in der werksleitung damit gerechnet, am neuen Standort zusätzliche Arbeitskräfte finden zu können, da in einem Teil der vom Konzern betriebenen und dort ansässigen Werke rasche Fortschritte der Mechanisierung und eine vermutlich dauerhafte Verschlechterung der Absatzlage einen Personalabbau notwendig machten. Sehr bald zeigte sich jedoch, dass die schon am gleichen Ort bestehenden Werke einen Grossteil dieser als disponibel angenommenen Arbeitskräfte aufgesaugt hatten, bevor noch die ersten Arbeitsplätze in Werk III zu besetzen waren.

Besonders deutlich wurden die vom Arbeitsmarkt ausgehenden Schwierigkeiten in der Fluktuation und ihrer Entwicklung. Im untersuchten Unternehmen hatte sich in den vergangenen Jahren die Fluktuation der Arbeitskräfte erhöht.

Fluktuation der Arbeiter in sämtlichen Werken des Unternehmens (Abgänge in Prozent der mittleren Belegschaft des Geschäftsjahres)

Geschäftsjahr	Abgangsquote
1959/60	24 %
1960/61	27 %
1961/62	28 %
1962/63	24 %

Die seit einiger Zeit immer wieder kursierenden Gerüchte über die schwierige Situation des Unternehmens (die nicht unbegründet waren, wie dann der spätere Anschluss an den Konzern zeigte) spielten in diesem Zusammenhang wohl eine besondere Rolle; erfahrungsgemäss löst die Furcht vor Verlust des Arbeitsplatzes gerade die Abwanderung von solchen Arbeitskräften aus, an denen dem Betrieb am meisten gelegen sein muss, d.h. qualifizierte Arbeiter auf dem Höhepunkt ihrer beruflichen Leistungsfähigkeit. Diese Erfahrung scheint sich auch im untersuchten Falle bestätigt zu haben.

Der Rückgang der Fluktuation im Geschäftsjahr 1962/63 bedeutet nur scheinbar eine Beruhigung der Lage. In Wirklichkeit verminderte sich in diesem Geschäftsjahr durch starke Verringerung der Neueinstellungen (Rückgang um fast 50 %) erstmals die Zahl der beschäftigten Arbeiter um etwa 4 %, während sie bisher jährlich um etwa 10 % zugenommen hatte. Da man jedoch aufgrund einer Reihe von Untersuchungen damit rechnen muss, dass ein Grossteil der Ausscheidenden nur verhältnismässig kurze Zeit im Werk zubrachte, besagt die Tatsache, dass trotz starken Rückgangs der Einstellungen nur eine geringfügige Verminderung der Fluktuation zu beobachten war, dass die Abwanderungstendenz aus dem Werk sich weiter verstärkt hat.

Eine hohe Fluktuation, vor allem, wenn ihre Ursachen direkt oder indirekt mit Befürchtungen um die Zukunft des Betriebes zusammenhängen, verursacht zwei Schwierigkeiten für das Personalmanagement:

- a) Einmal muss Ersatz für die abgewanderten Arbeitskräfte beschafft werden, was angesichts der angespannten Arbeitsmarktlage immer schwieriger und vielfach nur durch immer grössere Zugeständnisse (Lohn, Sozialleistungen u.ä.) möglich ist.
- b) Zum anderen droht sich die Zusammensetzung der Belegschaft zu verschlechtern, da an der Fluktuation in erster Linie die jüngeren, aktiven und voll leistungsfähigen Arbeitskräfte beteiligt sind, während ältere Arbeitskräfte oder Belegschaftsmitglieder mit beschränkter Einsatzfähigkeit

(z.B. Körperversehrte) fast niemals von sich aus ihren Arbeitsplatz verlassen.

Dies ist besonders gravierend, wenn - wie uns berichtet wurde - an sich der Anteil der "Sozialbelegschaft" (d.h. kurz vor der Invalidisierung stehende oder körperversehrte Arbeitskräfte) besonders gross ist.

Seit Anfang 1964 befragen die Werkmeister nach einem von der Personalleitung ausgearbeiteten Schema jeden Arbeiter, der das Werk verlässt. Derartige von Arbeitsvorgesetzten durchgeführte Abgangsinterviews haben zwar nur begrenzten Wert, da einmal die Interviewsituation selbst problematisch ist und andererseits die Einstufung der genannten Gründe in ein vorgegebenes Schema unvermeidliche Fehlerquellen beinhaltet. Dennoch sind einige der sich hierbei herauschälenden Gründe im Hinblick auf die personalpolitischen Probleme der Reorganisation von erheblicher Bedeutung. Dies gilt insbesondere für einen verhältnismässig oft genannten Grund, "zu langer oder zu beschwerlicher Anmarschweg", ferner für Klagen über zu niedrige Entlohnung, für Unzufriedenheit mit der Arbeit und für den Wunsch, in den früheren Beruf zurückzukehren.

Die an sich hohe Fluktuationsneigung, die offensichtlich in grösseren Teilen der Belegschaft besteht, droht sich im Zuge der Verlagerung grösserer Teile der Fertigung nach Werk III noch zu verstärken. Hierfür spricht zumindest die Entwicklung der Zahl der freiwilligen Abgänge: "Ausscheiden aus eigenem Wunsch", "Beendigung des Arbeitsverhältnisses vor Ablauf der Probezeit" (wobei man annehmen darf, dass diese Fälle nur selten trotz guten Willens des betreffenden Arbeiters auf mangelnde Eignung zurückzuführen waren), "Besuch einer weiterbildenden Schule" und "Übertritt zur Bundeswehr als Längerdienender".

Bezogen auf die durchschnittliche Belegschaftsstärke während des ganzen Geschäftsjahres ergeben sich für diesen Teil der

Fluktuation folgende in Jahreswerte umgerechnete Quoten:

	1. VJ.	2. VJ.
1961/62	18 %	14 %
1962/63	12 %	11 %
1963/64	11 %	13 %
1964/65	6 %	14 %

In diesen Zahlen sind die Ausländer nicht enthalten, die ein wachsendes Kontingent der Belegschaft stellen und deren Abgangszahlen infolgedessen seit dem zweiten Halbjahr 1962 verhältnismässig hoch liegen.

Nach der vorübergehenden Beruhigung der Fluktuation, die sich vor allem im 1. Vierteljahr 1964 zeigte, stieg die Zahl der Abgänge in dem Augenblick wieder steil an, in dem sich für grössere Teile der Belegschaft die Tatsache absehen liess, dass sie, um im gleichen Unternehmen zu bleiben, ihren jetzigen Arbeitsplatz mit einem solchen im Werk III vertauschen müssen.

Zur Bekämpfung der Fluktuation wurden seit einiger Zeit verschiedene Pläne im Werk erwogen, wie insbesondere Massnahmen zur Hebung des Lohnniveaus und bessere soziale Leistungen, mit deren Hilfe die Belegschaften enger ans Werk gebunden werden sollten.

3. Die Organisation der Unternehmensleitung und die an der Personalplanung beteiligten Instanzen

Wie die Gebäude, in denen zum Zeitpunkt der Studie der grössere Teil der Fertigung noch untergebracht war, das langsame Wachstum des Stammwerkes aus handwerklichen Anfängen bezeugten, so war auch die Organisation der Leitungsfunktionen während der Vorbereitung der Reorganisation noch von deutlichen Residuen des bisherigen traditionellen Zustandes geprägt, in dem das Unternehmen von einer kleinen Zahl von Personen mit oftmals nicht eindeutig abgegrenzten Kompetenzen geführt wurde.

Gleichzeitig mit der Reorganisation der Fertigung hatte sich auch eine gründliche Neuordnung im Bereich der Leitungskompetenzen als notwendig erwiesen, die allerdings erst allmählich ihre Früchte tragen kann.

Der gegenwärtig geltende Organisationsplan trat erst während der Untersuchung inkraft; seiner Ausarbeitung waren verschiedene aufeinanderfolgende Ansätze zur "Straffung" der Unternehmensorganisation vorausgegangen, an denen teilweise auch fremde Unternehmensberater beteiligt waren. Die uns hier in erster Linie interessierende Planungsperiode, die dem faktischen Aufbau von Werk III vorausging, war durch einen Zustand gekennzeichnet, in dem sich eine traditionell "gewachsene" Zuständigkeitsverteilung mit den Problemen und Unklarheiten kombinierte, die mit der Umstellung auf eine neue, klarere Organisation fast unvermeidlich verbunden sind.

Im Prinzip geschieht die Ermittlung des Personalbedarfs in folgender Weise:

Im Vorstand werden die grundlegenden Entscheidungen über die zukünftige Entwicklung des Unternehmens gefällt.

Die kaufmännische Leitung und insbesondere der Verkauf machen Vorschläge, welche Gerätetypen zu produzieren und welche Teile des gegenwärtigen Produktionsprogramms in erster Linie auszubauen sind.

Diese Vorschläge werden von den Betriebstechnikern auf ihre Realisierbarkeit geprüft und, nach einer eventuellen Abstimmung mit dem Verkauf, in Produktionsplanungen umgesetzt.

Die Arbeitsvorbereitung erarbeitet die Einzelheiten des Produktionsablaufs und legt fest, welches Personal welcher Qualifikation notwendig ist.

Die Personalabteilung nimmt zu den Möglichkeiten Stellung, die hinaus sich ergebenden Personalbedürfnisse auf dem Arbeitsmarkt zu decken.

Eventuelle Meinungsverschiedenheiten zwischen Betriebstechnikern, Arbeitsvorbereitung und Personalabteilung werden dem Vorstand vorgelegt, der notfalls die ursprüngliche Entscheidung korrigiert, insbesondere die Anpassung der Produktionsprogramme an die Rekrutierungsmöglichkeiten vornimmt und eventuell Massnahmen zur Verbesserung der Position des Werkes auf dem Arbeitsmarkt beschliesst.

Die zentrale Planungsinstanz ist die Arbeitsvorbereitung, die anhand der bekannten Akkorde oder - bei neuen Produkten - anhand vorläufiger Zeitschätzungen die Zahl der für eine bestimmte Produktion notwendigen Vorgabeminuten ermittelt und der Personalabteilung bekannt gibt, die diese Werte in Arbeitstage und Soll- bzw. notwendige Ist-Belegschaft umrechnet.

Angesichts der Vielfalt des Produktionsprogramms und der Komplexität der Linderzeugnisse geschieht die Berechnung von Vorgabeminuten und Arbeitskräftebedarf durch die Arbeitsvorbereitung in ständigem Kontakt mit den Betriebstechnikern, die ja am besten über die tatsächlichen Leistungsmöglichkeiten ihrer Arbeiter Bescheid wissen.

In der Praxis scheint - dies gilt jedenfalls für die zurückliegende Zeit, die uns in unserer Studie in erster Linie interessierte - dieser Prozess des Zusammenspiels der verschiedenen Instanzen und der wechselseitigen Abstimmung der von ihnen vertretenen Bedürfnisse keineswegs immer zureichend funktioniert zu haben.

Die Gründe hierfür lagen wohl nicht zuletzt im Fehlen eines Organisationsplanes und einer Zuständigkeitsverteilung, die der inzwischen erreichten Grösse des Unternehmens, den spezifischen Absatz- und Produktionsverhältnissen und der neuen Situation auf dem Arbeitsmarkt angemessen wären. Insbesondere besass die Personalabteilung angesichts ihrer formellen Stellung in der Unternehmensleitung und angesichts ihrer unzureichenden personellen Ausstattung keineswegs immer den Einfluss, der notwendig gewesen wäre, um eine ausreichende Berücksichtigung der personalpolitischen Gesichtspunkte zu sichern.

So war es möglich, dass Planungen über die Forcierung des Absatzes bestimmter Erzeugnisse oder die Ausweitung bestimmter Fertigungen nicht verwirklicht werden konnten, weil die hierzu notwendigen Arbeitskräfte fehlten. Die Personalabteilung geriet hierdurch nur zu leicht in eine Situation, in der sie sich dem Vorwurf ausgesetzt sah, die technisch sinnvollen und wirtschaftlich notwendigen Massnahmen zu verhindern oder zu verzögern.

Die Personalabteilung ihrerseits reagierte hierauf mit dem Bestreben, die Personalanforderungen der Betriebstechniker oder die Berechnungen der Arbeitsvorbereitung über den von bestimmten Massnahmen erzeugten Einstellungsbedarf als unrealistisch und überhöht zu bezeichnen.

Die Meinungsverschiedenheiten und Divergenzen in der Berechnung des Personalbedarfs erreichten gelegentlich beträchtliche Grössenordnungen; in Einzelfällen ging es hierbei um mehrere Hundert Arbeitskräfte. Während die einen von den maximalen Produktionszielen ausgegangen waren, lagen der anderen Berechnung nur die Mindestwerte zugrunde; während die einen in Sollbelegschaftsstärken argumentierten, berücksichtigten die anderen bereits die Möglichkeit, durch Verfahren von Überstunden das Leistungspotential der vorhandenen Belegschaft zu steigern. Koordinierungssitzungen, an denen die Leiter aller interessierten Abteilungen teilnahmen, fanden zwar immer wieder statt; oftmals waren dann jedoch die Vorentscheidungen schon gefallen, so dass ein Zurückstecken auf einzelnen Gebieten schwierig war.

Hinzu kamen Personenfragen, die angesichts der traditionellen Formen der Betriebsleitung und der Zusammenarbeit sehr wichtig waren und in der Unsicherheit der Umstellungsperiode besondere Bedeutung erhielten.

Unter diesen Umständen waren kaum die Voraussetzungen für eine systematische Personalplanung gegeben, als das Unternehmen mit den technischen und baulichen Vorbereitungen für die Reorganisation der Fertigung begann.

Nur am Rande sei bemerkt, dass die Formen, in denen die wichtigsten, mit der Ermittlung und Deckung des Personalbedarfs zusammenhängenden Fragen bearbeitet und entschieden wurden, es dem Soziologen nicht selten unmöglich machten, ohne einen nicht vertretbaren Aufwand (und vor allem ohne eine zum Zeitpunkt der Untersuchung ausser jeder Frage stehende Inanspruchnahme der jeweils beteiligten Personen) zu rekonstruieren, was sich denn überhaupt ereignet hatte. Vielfach mussten wir uns auf gelegentliche, mehr oder weniger zufällige Erinnerungen oder auf einzelne Überlegungen bzw. Entscheidungen stützen, die aus dem einen oder anderen Grund aktenkundig geworden waren, und im übrigen aus dem vorgefundenen Zustand auf die Massnahmen und ihre Beweggründe zurückschliessen, die zu ihm geführt hatten.

Der Betriebsrat als Repräsentant der Belegschaft wurde zwar entsprechend dem Betriebsverfassungsgesetz informiert und konsultiert, als die Entscheidung für den Aufbau von Werk III und die Verlagerung eines grossen Teils der Fertigung in den neuen Betrieb fiel. Dennoch war er an den Vorüberlegungen für die Umsetzungen grösserer Belegschaftsteile in Werk III und die Reorganisation des gesamten Fertigungsablaufs kaum beteiligt. Er spielte erst in einem verhältnismässig späten Stadium eine grössere Rolle, als sich die Notwendigkeit erwies, der Belegschaft - insbesondere den zukünftigen Arbeitskräften von Werk III - Ausgleichs- und Anreizleistungen anzubieten, die dann - meist auf Initiative des Betriebsrates - überwiegend in Betriebsvereinbarungen festgelegt wurden.

4. Die ersten Etappen der Reorganisation

Einer der wichtigsten Rationalisierungsvorteile, die man sich von der Verlagerung der Fertigung in das neue Werk III erwartete, bestand im Übergang zu strengerer Takt- bzw. Fließarbeit. Dies machte es notwendig, bei der Aufnahme des Betriebes im Werk III mit verhältnismässig langen Vorlaufzeiten zu rechnen, damit sich der Arbeitsfluss möglichst rasch einspielen könne. Eine sehr detaillierte Produktionsstudie, die das Werk an einem Standarderzeugnis durchgeführt hatte, ergab,

dass die Durchlaufzeiten bei wichtigen Bauteilen der Geräte ca. 3 Monate betragen. Mindestens die gleichen Zeiten waren für das Anlaufen der Fertigung im neuen Werk notwendig.

Ende 1963 beschloss die Unternehmensleitung einen Umstellungsplan, demzufolge die Endfertigung eines Teils der Produktion ab März 1964 in Werk III zu verlagern sei; Ende Juni sollten die ersten Geräte versandfertig sein. Die weiteren Termine waren noch unbestimmt; die gesamte Umstellung sollte erst 1966, wenn nicht 1967 beendet sein.

Zwei Monate vor dem vorgesehenen Anlauftermin von Werk III erwies sich ein Aufschub von einem Monat als notwendig.

Im ersten Halbjahr 1964 wurde stufenweise die Startbelegschaft von Werk III aufgebaut. Die Zahl der hier beschäftigten Personen stieg von 38 im Februar über 59 im März, 89 im April, 122 im Mai, 148 im Juni auf knapp 200 im Juli, d.h. kurz vor dem Zeitpunkt, zu dem die ersten Erzeugnisse das Werk verlassen sollten.

Die Fristen, für die geplant werden konnte und innerhalb derer das notwendige Personal beschafft werden musste, waren also ausserordentlich kurz, vor allem auch gemessen an den technisch-organisatorischen Vorbereitungs- und Anlaufzeiten.

II. PRAXIS UND PROBLEME DER DECKUNG DES PERSONALBEDARFS

1. Die Bedarfsermittlung

Im Zusammenhang oder parallel mit den geplanten Reorganisationsmassnahmen trat ein zeitlicher, quantitativer und qualitativer Personalbedarf auf, dessen Ermittlung an und für sich wegen der Komplexität der Situation erhebliche Schwierigkeiten mit sich brachte.

Einmal bestand, wie erinnerlich, wegen der beträchtlichen Fluktuation ein jährlicher Ersatzbedarf von rund 25% der Belegschaft, der befriedigt werden musste, um den gegenwärtigen Personalbestand zu halten.

Weiterhin verlangte die geplante Kapazitätsausweitung eine Erhöhung der Belegschaftszahl, die jedoch nicht mit der Steigerung des Ausstosses parallel gehen durfte, da man gleichzeitig von der Neuordnung des Fertigungsablaufes einen Rationalisierungseffekt mit entsprechender Kostensenkung erwartete.

Gleichzeitig brauchte das Werk weitere Arbeitskräfte als Ausgleich für die tarifvertragliche Arbeitszeitverkürzung um 1 1/4 Stunden je Woche ab 1. Januar 1964.

Dieser quantitative Bedarf musste - wenigstens zum Teil - zu Zeitpunkten erfüllt werden, die sich nur sehr schwer überblicken liessen. Dies gilt insbesondere für den durch Fluktuation notwendig gemachten Ersatzbedarf, aber auch für die Neueinstellungen, die im Zuge der Kapazitätsausweitung und des Aufbaues von Werk III notwendig wurden, dessen Termine ja recht kurzfristig festgelegt und verändert wurden. Ein weiteres Moment der Unsicherheit wurde dargestellt durch die saisonalen Schwankungen des Absatzes, die nur zum Teil durch Lagerhaltung abgefangen werden können.

Ahnliches gilt auch für den qualitativen Bedarfsaspekt. Selbst wenn man aus den Werten der Vergangenheit gewisse Anhaltspunkte für den Umfang der Fluktuation gewinnen konnte

(obwohl wir sahen, dass die Ankündigung der Umsetzung grösserer Belegschaftsteile eine Erhöhung der Fluktuation auslöste, welche den Bezug auf die Durchschnittsziffern vorheriger Jahre recht problematisch macht), so kann man doch ohne eingehende Erhebungen kaum sagen, welchen Anteil die verschiedenen Arbeitskategorien an den Fluktuierenden stellen werden (insbesondere, wenn neue Faktoren fluktuationsverstärkend wirken, die möglicherweise andere Belegschaftsgruppen zur Abwanderung veranlassen als bisher überwiegend an der Fluktuation beteiligt waren). Weiterhin waren von den Rationalisierungs- und Umstellungsmassnahmen beträchtliche Auswirkungen auf die Qualifikationsstruktur der Belegschaft zu erwarten, die von Fertigungsabteilung zu Fertigungsabteilung und von Berufsgruppe zu Berufsgruppe verschieden sind.

Diesen objektiven Schwierigkeiten einer ausreichenden Ermittlung der quantitativen, qualitativen und zeitlichen Aspekte des Personalbedarfs standen nun die oben skizzierten werksspezifischen Schwierigkeiten gegenüber, die sich aus dem Fehlen einer systematischen Personalplanung und ihrer institutionellen Voraussetzungen ergaben.

a) Der quantitative Aspekt

Sobald sich die Umstellungs- und Ausbauplanungen etwas konkretisiert hatten, bemühten sich die beteiligten Stellen (Technische Leitung, Arbeitsvorbereitung und Personalabteilung), einen Überblick über den in Zukunft notwendigen Personalstand des Unternehmens und seiner einzelnen Teile zu gewinnen. Diese verschiedenen Berechnungen wurden im Zuge gemeinsamer Koordinierungssitzungen aufeinander abgestimmt. Allerdings stellten weder die räumliche Auslegung des Werkes noch seine maschinelle Ausstattung für sich allein eine brauchbare Grundlage für die Ermittlung des Personalbedarfs dar. Im Gegenteil lag es nahe, die Nutzung der neuen Anlagen dadurch zu verbessern, dass man weit stärker als bisher zum Schichtenbetrieb überging. Zumindest innerhalb des hierdurch geschaffenen Elastizitätsspielraums bestand eine unmittelbare Beziehung zwischen dem gewünschten Ausstoss und der verfügbaren Beleg-

schaft, die insoweit beide auch dann noch variabel waren, als die baulichen und technischen Planungen schon mitten in der Realisierung standen.

Wie die damals angesetzten Belegschaftsstärken zustandekamen, in welcher Weise die verschiedenen, für oder gegen eine Vergrößerung des Personals und für oder gegen Massnahmen zur Verbesserung der Position des Werkes auf dem Arbeitsmarkt sprechenden Faktoren gegeneinander abgewogen wurden, lässt sich heute nicht mehr feststellen.

Charakteristisch ist jedoch, dass diese ursprünglichen Ziele immer wieder nach oben und nach unten korrigiert wurden. Einerseits erwies es sich als notwendig, bereits beschlossene Produktionssteigerungen zu verschieben. Andererseits ergaben sich Produktionsrückstände, insbesondere in einem Zweigwerk, das in Zukunft aufgelassen werden sollte, die nur durch Personalvermehrung aufgeholt werden konnten.

Der logisch nächste Schritt, der von der Festsetzung der Sollbelegschaftsstärken zur Ermittlung des Einstellungsbedarfs führt, der zu ihrer Erreichung (einschliesslich Ersatzeinstellungen) notwendig ist, wurde offensichtlich nicht systematisch getan. Wenn eine Anpassung der Produktionsziele an die verfügbare Belegschaft notwendig war, geschah sie, soweit wir in Erfahrung bringen konnten, jeweils nur kurzfristig und weil man den Arbeitskräftemangel als höhere Gewalt akzeptieren musste.

b) Der qualitative Aspekt

Da eines der Ziele der geplanten Umstellungen in einer strafferen Rationalisierung des Produktions- und Arbeitsablaufes bestand, von der man sich nicht zuletzt eine Reduzierung des heute noch sehr hohen (60%) Facharbeiteranteils erwartete, mochte es zunächst legitim erscheinen, den qualitativen Aspekt des Personalbedarfs - d.h. insbesondere die Zahl der benötigten Facharbeiter in den verschiedenen Berufen sowie die besonderen Eignungen und Fähigkeiten, die man von den Nichtfacharbeitern je nach

ihrem zukünftigen Einsatzbereich voraussetzen musste - unberücksichtigt zu lassen. Da man sowieso einen zu hohen Facharbeiteranteil habe, so etwa dürfte die entsprechende Argumentation gelautet haben, bestehe der zu erwartende Einstellungsbedarf ganz überwiegend aus unqualifizierten Kräften, die dann kurzfristig anzulernen seien, so dass eine Spezifizierung des Bedarfs sich erübrige.

In den meisten Fällen waren also die Vorausberechnungen der Techniker und der Arbeitsvorbereitung und die auf ihnen basierenden Personalanforderungen ausschliesslich quantitativer Natur. In Extremfällen wurde von der Personalabteilung verlangt, grössere Gruppen von 'Arbeitern' einzustellen, ohne dass überhaupt mitgeteilt wurde, in welchen Fertigungsbereichen diese Leute einzusetzen seien.

Soweit eine qualitative Aufschlüsselung des Bedarfs vorgenommen wurde, bestand sie lediglich in einer Aufzählung der benötigten Arbeiter je Beruf, ohne nähere Angaben über das jeweils erforderliche Qualifikationsniveau.

Die Vernachlässigung des qualitativen Aspektes bei der Ermittlung des Personalbedarfs erwies sich in verschiedener Hinsicht als Ursache erheblicher Schwierigkeiten.

Schon in der Zeit vor der Umstellung hatte sich gezeigt, dass die Fluktuation erhebliche Lücken in den Bestand ganz bestimmter Berufe zu reissen drohte. In einer Abteilung war eine ständige Abwanderung von Spitzendrehern zu verzeichnen, die nach Ansicht des zuständigen Abteilungsleiters binnen kurzem verhängnisvolle Wirkungen haben würde, wenn es nicht gelänge, sie abzustoppen oder durch andere Massnahmen auszugleichen.

Selbst die Anwerbung ausländischer Arbeitskräfte hätte teilweise eigentlich von der Personalabteilung präzise Vorstellungen qualitativer Natur verlangt. Die anspruchsvolleren Gruppen unter ihnen, vor allem Italiener, waren teilweise nicht mehr bereit, einen Arbeitsvertrag zu unterzeichnen, ohne zu wissen, an welchen Arbeitsplätzen und in welcher Art von Fertigung sie beschäftigt sein würden.

Sicher kann man sagen, dass bei der gegenwärtigen Situation auf dem Arbeitsmarkt ein Betrieb mit grossem Arbeitskräftebedarf letzten Endes gezwungen ist, jeden einzustellen, der dazu bereit ist. Das Problem bestünde dann nur darin, mit den verfügbaren Arbeitskräften so gut als möglich auszukommen.

Dies ist jedoch zumindest in dem Augenblick nicht richtig, in dem es um Fragen der Berufsausbildung im Werk und um den richtigen Einsatz der in der betrieblichen Lehrwerkstätte ausgebildeten jungen Facharbeiter geht.

Offensichtlich wurden die Möglichkeiten, die sich aus der betrieblichen Ausbildung für die Deckung des langfristigen Personalbedarfs ergeben, im Zusammenhang mit den geschilderten Umstellungsmassnahmen kaum berücksichtigt. Die Kapazität der Lehrwerkstatt des Betriebes ist verhältnismässig gering und reichte wohl auch bisher schon nicht dazu aus, den Facharbeiterbedarf des Werkes zu decken, unabhängig von der geplanten Kapazitätsausweitung und Belegschaftsvermehrung. Ihr Leiter war an den Planungen für den personellen Auf- und Umbau nur am Rande beteiligt. In einem konkreten Falle, den man uns berichtet hatte, wanderte eine grössere Gruppe von jungen Drehern nach Abschluss ihrer Facharbeiterausbildung fast geschlossen ab, da man nicht bereit und in der Lage war, ihnen feste Zusagen für ihren zukünftigen Einsatz zu machen.

2. Die Deckung des Personalbedarfs

Der dringendste Personalbedarf in der Zeit kurz vor der Untersuchung wurde dargestellt von der Anlaufbelegschaft des neuen Werkes III. Zwar war geplant, einen grossen Teil der Belegschaft des neuen Werkes aus den bestehenden Werken parallel mit der Umlegung der Fertigung umzusetzen. Zumindest die Startbelegschaft musste jedoch überwiegend neu eingestellt werden, da die alten Fertigungen in den Werken I und II weiterliefen, bis die ersten fertigen Geräte Werk III verliessen.

a) Neueinstellungen für Werk III

Im August 1964 waren im Werk III insgesamt rund 230 Arbeiter beschäftigt. Mehr als zwei Drittel von ihnen waren erst im Jahre 1964 in das Unternehmen eingetreten. Lediglich bei bestimmten, sehr qualifizierten Funktionen (Meister, Vorarbeiter, Fertigungskontrolleure u.ä.) lag der Anteil der aus anderen Werken versetzten Arbeitskräfte wesentlich höher.

Entsprechend den schon erwähnten erwünschten Wirkungen der Rationalisierung und der Lage auf dem Arbeitsmarkt besteht nur ein gutes Drittel der für Werk III neu eingestellten Arbeiter aus Facharbeitern bzw. ist derzeit in seinem erlernten Beruf als Facharbeiter beschäftigt.

Zur Rekrutierung der neuen Arbeitskräfte für die Anlaufbelegschaft des Werkes III standen drei Quellen zur Verfügung:

- 1) Auf dem Arbeitsmarkt anzuwerbende deutsche Arbeiter, insbesondere Facharbeiter. Die Einstellung von Arbeitskräften dieser Kategorie war offensichtlich besonders schwer. Das Unternehmen war gezwungen, seine normalen Anwerbungsbemühungen noch weiter zu intensivieren: Das Einstellungsbüro blieb auch ausserhalb der normalen Arbeitsstunden (insbesondere am Samstag) geöffnet, die Anzeigenwerbung wurde verstärkt, unter Einschaltung der regionalen Zweigniederlassungen wurde versucht, Arbeitskräfte aus weiter entfernt liegenden Gebieten zu beschaffen, die vielleicht noch über etwas grössere Arbeitskräftereserven verfügten.
- 2) Ausländische Arbeitskräfte, die das grösste Kontingent an Neueinstellungen für den Anlauf des Werkes III darstellten. Die Anwerbung von ausländischen Arbeitskräften in dem Umfang, wie sie sich als notwendig erwies, warf allerdings eine Reihe beträchtlicher Probleme auf. So ist es nur schwer möglich, ausländische Arbeitskräfte rechtzeitig im voraus zu 'bestellen'; und der Personalleiter war gezwungen, noch während des Anlaufs von Werk III mehrere Auslandsreisen zu unternehmen, um an

Ort und Stelle die nötigen Arbeitskräfte zu rekrutieren. Derartige Massnahmen 'in letzter Stunde' waren nicht zuletzt deshalb notwendig, weil die Termine, zu denen jeweils eine bestimmte Zahl von Arbeitskräften gebraucht wurde, meist erst kurzfristig bekannt waren (vgl. hierzu weiter oben) und weil man auch Ausländer nicht ohne weiteres und für längere Zeit 'auf Lager' nehmen kann, da ja neben den Lohnkosten noch eine Reihe weiterer Betreuungskosten für Wohnung, für Dolmetscher u.ä. anfallen. Besonders schwierig war die Frage der Anlernung der ausländischen Arbeiter. Die für sie vorgesehenen Wohnungen (Baracken, teilweise auch provisorisch hergerichtete Werkshallen) befanden sich naturgemäss in der unmittelbaren Nachbarschaft von Werk III. Solange dort jedoch die Produktion erst im Anlaufen war, konnte eine vernünftige Anlernung nur im Werk I geschehen, wurde jedoch auch dort durch die Vorbereitungen für die Verlagerung grösserer Fertigungsteile (und zwar gerade der Fertigungen, an denen die Ausländer später im Werk III eingesetzt werden sollten) erschwert. Hinzu kamen die zusätzlichen Kosten für den Transport zwischen Werk III und Werk I, die etwa 40 km auseinander liegen. Selbst nach abgeschlossener Anlernung erwiesen sich die ausländischen Arbeitskräfte, die man hatte rekrutieren können, in ihren Leistungen den deutschen Arbeitern unterlegen. Sie haben meist keine industriellen Erfahrungen; dies und Verständigungsschwierigkeiten hatten und haben zur Folge, dass sie sich nur mühsam in einen durchrationalisierten, arbeitsteiligen Fertigungsfluss eingliedern lassen und dass man vielfach gezwungen war, die mangelnde Qualität durch Vermehrung der Quantität auszugleichen.

- 3) Es entspricht den Schwierigkeiten bei der Rekrutierung und beim Einsatz der unter 1) und 2) genannten Gruppen, dass im neuen Werk III auch in der Fertigung mehr Frauen - meist wohl mit Hilfs- und Nebenarbeiten - beschäftigt sind, als dies im Maschinenbau und in ähnlich

gelagerten Betrieben der Metallverarbeitung normalerweise üblich ist. Die Anwerbung von Frauen in der Nachbarschaft von Werk III war verhältnismässig leichter als die von Männern, da die Industrie des Standortes nur wenig Fertigungen umfasst, in denen in grösserem Umfang Frauen eingesetzt werden können.

b) Versetzungen aus den bestehenden Werken in das neue Werk III

Das zentrale personalpolitische Problem im Zuge der technischen Umorganisation des gesamten Unternehmens wird dargestellt von den Umsetzungen grösserer Belegschaftsteile aus den Werken I und II in das neue Werk III. Diese Umsetzungen betreffen einmal Arbeitskräfte, die heute an den zur Verlagerung vorgesehenen Fertigungen beschäftigt sind. Zum anderen erwartet man von der Reorganisation der gesamten Erzeugung und von einzelnen Mechanisierungsmassnahmen weitere Personaleinsparungen auch in den Fertigungen, die an der jetzigen Stelle verbleiben; auch hierdurch werden wahrscheinlich Umsetzungen notwendig gemacht.

Zum Zeitpunkt der Untersuchung hatte sich das Umsetzungsproblem akut erst für eine kleinere Belegschaftsgruppe gestellt; wie erinnerlich hatten nur etwa ein Drittel der Arbeiter, mit denen die Fertigung in Werk III angelaufen war, früher in anderen Werken des Unternehmens gearbeitet. Immerhin sollen ihnen in den nächsten Monaten (d.h. bis Ende 1964) mehrere Hundert Kollegen folgen, wenn die gesamte Fertigungsstufe dieses Teils der Produktion vom Werk I nach Werk III umgelegt ist.

Die ganze hiervon betroffene Belegschaftsgruppe (etwa 470 Arbeitskräfte) wurde aufgefordert, anhand eines schriftlichen Fragebogens anzugeben, ob sie gerne oder unter Umständen einer Versetzung in Werk III zustimmen oder ob sie sich dem in jedem Falle widersetzen würden. 71 der Befragten lehnten eine Umsetzung unbedingt ab.

In der Tat sind für die meisten Arbeiter mit der Verlagerung ihres Arbeitsplatzes in das Werk III eine Reihe von konkreten Nachteilen verbunden. Wenn sie ihre bisherige Woh-

nung beibehalten, müssen sie eine erhebliche Verlängerung des Arbeitsweges und eine Verteuerung der Transportkosten in Kauf nehmen. Trotz sehr umfangreicher Neubautätigkeit am Standort von Werk III ist es dort nicht einfach, eine neue Wohnung zu finden. Überdies haben die Siedlungen in der Umgebung des Werkes, die hierfür am ehesten infrage kämen, eher ländlichen Charakter, und viele Arbeiter sind nicht bereit, auf das gewohnte großstädtische Milieu zu verzichten.

Die von der Belegschaft erhobene Forderung auf vollständige Erstattung der Transportkosten wurde von der Unternehmensleitung abgelehnt, wohl nicht zuletzt deshalb, um die Arbeiter zu einer Umsiedlung zu veranlassen und um zu vermeiden, dass der grössere Teil der Belegschaft des neuen Werkes auf unabsehbare Zeit Ansprüche auf diese Wegkostenersatzung erheben kann.

Schliesslich wurde zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat die Zahlung eines 'Überbrückungsgeldes' vereinbart, das zur Abgeltung der zusätzlichen Transportkosten und der Mehrausgaben für Verpflegung am Arbeitsort bestimmt ist und DM 2.50 pro Arbeitstag beträgt. Dieses Überbrückungsgeld wird jedoch nur für begrenzte Zeit, d.h. für die Dauer der Umstellung und bis zum Umzug der Arbeiter in den Standort von Werk III gewährt. Wir konnten nicht in Erfahrung bringen, ob überhaupt konkrete Vorstellungen darüber bestehen, was mit den Arbeitern geschehen soll, welche die Umsetzung in jedem Fall verweigern. Ihr Anteil erscheint heute verhältnismässig gering; es kann jedoch sein, dass er sich in dem Augenblick erheblich vergrössert, in dem sich konkrete Schwierigkeiten und Nachteile für ihre umgesetzten Kollegen ergeben - wie andererseits deren positive Erfahrungen auch die Umsetzungsbereitschaft der vorläufig in Werk I verbliebenen Belegschaft beträchtlich haben dürften.

c) Massnahmen zur Vergrösserung der Anziehungskraft der Arbeitsplätze in Werk III

Zunächst ist zu sagen, dass die neuen Hallen von Werk III nach modernsten Gesichtspunkten gebaut und ausgestattet wurden: Sie sind weiträumig und übersichtlich, klimatisiert und nach neuen farbpsychologischen Erkenntnissen gestaltet. Sie kontrastieren nachdrücklich mit den engen, vielfach dunklen und winkeligen Gebäuden der älteren Werke, insbesondere des Stammwerkes; die physische Arbeitsumgebung ist also wesentlich komfortabler als an den alten Arbeitsplätzen.

In einer Ende 1963 zwischen dem Betriebsrat und der Unternehmensleitung abgeschlossenen Betriebsvereinbarung wurden zwei wichtige Sonderleistungen für die Belegschaft des Werkes III vereinbart:

Erstmals für das Geschäftsjahr 1964/65 wird eine Ergebnisbeteiligung bezahlt, deren Formel sich an eine Prämie gleicher Natur anlehnt, die in einem benachbarten konzernerneigenen Werk existiert. Die Höhe dieser Prämie hängt ab von der im gleichen Geschäftsjahr ausgeworfenen Dividende. Sie wird auf die einzelnen Belegschaftsmitglieder unter Berücksichtigung von Arbeitsleistung und Unternehmenstreue (Zahl der geleisteten Arbeitstage, Werkszugehörigkeit u.ä.) verteilt. Ausgenommen von dieser Prämie sind lediglich Prokuristen, Hauptabteilungsleiter und sonstige Mitarbeiter mit Sonderverträgen.

Gleichzeitig wurde ein zusätzliches Weihnachtsgeld für alle Belegschaftsangehörigen vereinbart, die vor dem 30. September im Werk III gearbeitet haben. Sie erhalten, sofern die sonstigen Voraussetzungen für die Gewährung eines Weihnachtsgeldes vorliegen, 50% des Bruttomonatsverdienstes, gegenüber nur 30% (bisher 25%) bei der restlichen Belegschaft des Unternehmens.

Zur Erleichterung der Einarbeitung neuer Belegschaftsmitglieder wurden die Anlernlöhne in Werk III leicht angehoben.

Im gleichen Zusammenhang sind auch die Überlegungen über Verbesserungen der sozialen Leistungen (zusätzliche Altersversorgung, Urlaubsgeld) zu nennen, die seit längerem im Unternehmen angestellt werden, die allerdings der Gesamtheit der Unternehmensbelegschaft zugutekommen soll. Desgleichen ist geplant, die Wohnungsversorgung der Belegschaft von Werk III zu verbessern - wenngleich in dieser Richtung, soweit feststellbar, noch keine konkreten Massnahmen ergriffen wurden.

ZUSAMMENFASSUNG

In dem untersuchten Falle handelte es sich darum, ein Unternehmen mit einer sehr langen Tradition, dessen technische Ausstattung nicht mehr den modernen Gegebenheiten entsprach und dessen wirtschaftliche Situation sich zunehmend verschlechtert hatte, durch eine umfassende technische und wirtschaftliche Reorganisation, die einem regelrechten Entwicklungssprung gleichkommt, auf eine neue Grundlage zu stellen.

Angesichts der ausserordentlich grossen finanziellen und technischen Aufgaben, die hierbei zu bewältigen waren - Aufbau eines neuen, grosszügig ausgelegten Werkes, das in der Endstufe des Aufbaues rund die Hälfte der heutigen Belegschaft des Unternehmens beschäftigen soll; rationelle Verteilung der einzelnen Fertigungsstufen und Fertigungszweige auf das neue Werk und die verbleibenden Produktionsstätten, grundlegende Reorganisation der Unternehmensleitung, die bisher sehr stark von traditionellen, personengebundenen Elementen bestimmt war - ist es durchaus verständlich, dass die notwendigen personellen Massnahmen nur zum kleineren Teil vorausgeplant waren. Der aussergewöhnliche Charakter der Reorganisation brachte es mit sich, dass die üblichen Formen und Ansätze der Personalpolitik sich offensichtlich als unzureichend erwiesen. Die für den 'Personalsektor' zuständigen Stellen sahen sich einem ausserordentlichen Druck ausgesetzt, der einerseits von den Imperativen der Unternehmensplanung, andererseits vom Zustand des Arbeitsmarktes ausging; sie waren in einer Zwangslage, die es ihnen faktisch unmöglich machte, stets das Notwendige rechtzeitig zu tun, auch wenn sie sich über die zu lösenden Aufgaben im klaren waren.

Damit scheint uns die Bedeutung dieses Falles gerade darin zu liegen, dass sich in einer extremen Situation die Grenzen besonders deutlich erweisen, die der konventionellen, wohl in den meisten Industriebetrieben üblichen Behandlung personalpolitischer Fragen gezogen sind.

Es wird umso leichter, diese Grenzen aufzuzeigen, als die inzwischen in die Wege geleitete Reorganisation der Unternehmensleitung, wenn sie voll verwirklicht sein wird, die Annahme berechtigt, dass sich in Zukunft vergleichbare Situationen nicht mehr ergeben werden - für die ganz überwiegend nicht das Versagen einzelner, sondern die sachlichen Verhältnisse verantwortlich waren.

1. Selbst unter der Annahme, dass an den stärker durchrationalisierten Arbeitsplätzen das Fachkönnen des einzelnen Arbeiters weniger wichtig sein wird als bei der bisherigen Fertigungsweise, ist doch der fast ausschliesslich quantitative Ansatz bei Ermittlung und Deckung des Personalbedarfs sehr problematisch. Eine stärkere Berücksichtigung der spezifischen Anforderungen der einzelnen Arbeitsplätze und der besonderen Eignungen, Fähigkeiten und Bedürfnisse der verschiedenen, zu ihrer Besetzung infrage kommenden Belegschaftsgruppen hätte sich nicht nur erleichternd auf die Umsetzungen ausgewirkt (weil den Umsetzungskandidaten eine präzisere Vorstellung davon vermittelt worden wäre, was sie an ihrem neuen Arbeitsplatz erwartet). Zugleich hätte sie es nahegelegt, durch entsprechende Auslegung und Gestaltung der Arbeitsplätze entweder grössere Anreize für die zu Versetzenden zu schaffen oder den Kreis der möglichen Bewerber für sie zu vergrössern. So scheint es etwa, dass die Möglichkeiten, Frauen in der Fertigung einzusetzen (was angesichts der besonderen Struktur des Arbeitsmarktes im Werk III an sich sinnvoll wäre), indem man für sie geeignete Arbeitsplätze systematisch schafft, noch nicht vollständig ausgenutzt wurden.

Eine stärkere Berücksichtigung des qualitativen Aspekts setzt allerdings voraus, dass sich entweder die für die technische Gestaltung der Produktion Verantwortlichen stärker mit den Problemen des Personalmanagements (in einem weiten Sinne) identifizieren, oder dass den Repräsentanten des Personalmanagements ein Mitspracherecht bei Fragen der technischen Gestaltung eingeräumt wird.

2. In engem Zusammenhang hiermit steht, dass offenbar bei allen bisherigen Planungen und Überlegungen das Problem der Lohnstruktur im Werk III kaum berührt wurde, obwohl der hohe Anteil der Neueinstellungen an der Startbelegschaft, die erst später durch Versetzte aufgefüllt wird, zu einiger Besorgnis Anlass geben sollte. Gerade im Rahmen des Konzerns und mit Rücksicht auf die benachbarten Schwesterwerke wird es sehr schwierig sein, Korrekturen des Lohngefüges, die sich eventuell als notwendig erweisen, um Mißstimmungen unter den Versetzten zu vermeiden, in Form von Lohnzugeständnissen an die benachteiligten Gruppen vorzunehmen - was ja bekanntlich immer eine Anhebung des gesamten Lohnniveaus nach sich zieht.

3. Man kann sich fragen, ob nicht eine stärkere Einschaltung des Betriebsrates in die Vorbereitung der Umstellung eine Reihe von Vorteilen gebracht hätte. Dies gilt nicht nur für die an sich schon wichtige Rolle des Betriebsrates als Informationsvermittler. Darüber hinaus wäre wohl eine kritisch-korrigierende Instanz von Nutzen gewesen, die manchmal rechtzeitig auf Nebenwirkungen aufmerksam machen kann, die sich später als recht gefährlich erweisen. So fiel uns auf, dass wir nur von Seiten des Betriebsrates auf die Probleme des künftigen Lohngefüges in Werk III aufmerksam gemacht wurden - eine Sache, die anderswo im Zusammenhang mit vergleichsweise bescheideneren Umstellungen sehr sorgfältig behandelt wird.

4. Die wichtigste Schlussfolgerung aus den untersuchten Vorgängen - soweit wir in der Lage waren, sie vollständig zu erfassen - besteht wohl in der Erkenntnis, dass bei der heutigen Lage des Arbeitsmarktes (mit deren grundlegender Veränderung aus zahlreichen Gründen nicht gerechnet werden kann und darf) die Frage der quantitativen und qualitativen Verfügbarkeiten an Arbeitskräften ein Gewicht innerhalb der Unternehmensplanung erhält, das sich nahezu mit der Bedeutung der klassischen Faktoren der Unternehmensstrategie - Absatzmöglichkeiten, Stand der technischen Entwicklung, Kapitalkosten und Kapitalverfügbarkeiten - vergleichen lässt. Insofern zeigt der untersuchte Fall, dass Personalplanung nicht mehr bloss als nachgeschaltete Aufgabe betrachtet werden kann, die sich den 'grossen'Notwendigkeiten einfach unterordnen lässt.