

Alfred Heese

## **Der Arbeitsdirektor im Strukturwandel der Stahlindustrie**

### **Abstract**

Dieser Beitrag befaßt sich mit dem Arbeitsgebiet des Arbeitsdirektors in einer Zeit großer struktureller Veränderungen in einer besonders schwierigen Branche der Stahlindustrie. Es soll hier dargestellt werden, wie der Arbeitsdirektor auf die existenzbedrohende Krise bei Stahl in der Montanmitbestimmung reagiert hat.

In einem ersten Abschnitt werden die gewaltigen strukturellen sowie die aktuellen konjunkturellen Änderungen in der Stahlindustrie verdeutlicht. Der zweite Teil beschäftigt sich mit den unterschiedlichen Aufgabenschwerpunkten der Arbeitsdirektoren im zeitlichen Ablauf. In einem dritten Teil werden die Ziele und Aufgaben in der gegenwärtigen krisenhaften Phase der Stahlindustrie näher beleuchtet.

### **1 Die Veränderungen in der Stahlindustrie**

Seit Mitte der siebziger Jahre werden konjunkturelle Schwankungen immer deutlicher von strukturellen Veränderungen überlagert, was folgende Fakten verdeutlichen:

- Von 1975, dem Ausgangspunkt der ersten Stahlkrise, bis heute wurde in den alten Bundesländern die Zahl der Hochöfen von 86 auf 34 abgebaut, Siemens-Martin-Öfen und Thomas-Konverter sind vollständig verschwunden, die Zahl der Elektroöfen ging von 156 auf 42 zurück.
- Mehr als 20 Mio. t Walzstahlkapazität sind aufgegeben worden.
- Im Spitzenjahr 1974 wurden in den alten Bundesländern 53,2 Mio. t Rohstahl erzeugt, 1993 sank die Rohstahlerzeugung in Deutschland insgesamt auf rd. 37,5 Mio. t, in den alten Bundesländern auf rd. 34,5 t.
- 1974 lag die Beschäftigtenzahl in der Eisen schaffenden Industrie einschließlich der örtlich verbundenen Betriebe bei rd. 344.000 Menschen. Ende 1993 waren es in den alten Bundesländern nur noch rd. 132.000. In den neuen Bundesländern hat sich die Belegschaft von rd. 58.000 Anfang 1991 auf rd. 14.000 Ende 1993 verringert.

In den Jahren 1993/1994 stehen die Stahlunternehmen der Europäischen Union erneut in einer extrem schwierigen Situation:

- Der Stahlverbrauch und die Stahlnachfrage sind rückläufig (1993 gegen 1991: - 12 %).
- Die Erzeugungskapazitäten sind, gemessen an der Marktversorgung, zu hoch.
- Die Erlöse decken nicht annähernd die laufenden Kosten. Im Vergleich- oder Konkursverfahren befindliche Unternehmen sowie osteuropäische Werke unterbieten die Preise, die durchschnittlich über 20 % nachgelassen haben.
- Die wenigen noch privatwirtschaftlich geführten Unternehmen bluten finanziell aus.
- Die Anpassung an die Marktlage wird weniger über Innovation und neue Produkte bewirkt als über Kostensenkung, damit verbunden ist der Druck insbesondere auf die Personalkosten.

Neben diesen negativen Auswirkungen des Strukturwandels sind aber auch positive Fakten zu nennen: Die Vielfalt der Lieferformen, die Bandbreite technischer Spezifikationen und die weitgespannten Möglichkeiten der Ver- und Bearbeitung machen Stahl zu einem universellen Werkstoff. Die Entwicklung der Stahltechnologie zeigt, daß dieser Werkstoff noch lange nicht die Grenzen seiner Innovationsfähigkeit erreicht hat.

- So konnten wichtige Erfolge durch die Prozeßverkürzung bei der Warmbandherstellung im Flachbereich erzielt werden. Der Blockguß ist zumindest in den westlichen Industrieländern vom Strangguß abgelöst worden. In den alten Bundesländern werden derzeit 96 % des Rohstahls über den Strang vergossen. Beim Vorbandgießen ist die Dicke der Bänder bereits auf 50 mm reduziert, so daß der Bearbeitungsvorgang im Vorgerüst entfällt.
- Ein weiterer Schwerpunkt der letzten Jahre war die qualitative Weiterentwicklung des Werkstoffes Stahl, bedingt durch die gestiegenen Anforderungen an das Verarbeitungs- und Gebrauchsverhalten, in Hinblick auf Sicherheit und Wirtschaftlichkeit.
- Schließlich hat die Versorgung des Marktes mit neuen, besseren Stählen dazu geführt, daß in den letzten zehn Jahren die Hälfte aller Stahltypen neu auf den Markt gekommen ist.

Doch die im Kern gesunde Grundstruktur der deutschen Stahlindustrie wird nachhaltig und existenzgefährdend bedroht durch die Subventionspolitik in Europa.

Alle Bemühungen in der Europäischen Union, das Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage auszugleichen, sind gescheitert. Weder ist es gelungen, durch freiwillige Vereinbarungen einen ausreichenden Kapazitätsabbau zu schaffen, noch durch Verweigerung von Subventionen Druck auf eine marktgerechte Verhaltensweise auszuüben. Die Länder der Europäischen Union fühlen sich stattdessen berechtigt, ja sogar verpflichtet, in ihren meist in großen Einheiten zusammengefaßten Stahlunternehmen für Kontinuität in der Beschäftigung zu sorgen, um damit soziale Unruhen zu vermeiden. In den letzten 15 Jahren ist ein Subventionsvolumen von rd. 125 Milliarden DM in die Europäische Stahlindustrie geflossen, davon fast 120 Milliarden DM

außerhalb der Bundesrepublik. In jüngerer Zeit hat sich die Subventionsgeschwindigkeit sogar erhöht.

Nicht nur Staaten der Europäischen Union, sondern neuerdings auch Länder der Bundesrepublik Deutschland haben zum Mittel der Subvention gegriffen, in der Überzeugung, dadurch den Strukturwandel auffangen zu können. Wahrscheinlich wird aber dadurch nur die Agonie verlängert. Das Land Nordrhein-Westfalen hat sich bei Stützungsmaßnahmen - bisher jedenfalls - zurückgehalten bis auf die Unterstützung eines Sonderprogramm für Qualifizierungsmaßnahmen im Sommer '93, das der Stahlindustrie hilft, über Qualifizierung die Auswirkungen des Beschäftigungsrückgangs zu mildern.

## **2 Das Tätigkeitsbild des Arbeitsdirektors seit Beginn der Montanmitbestimmung 1947**

Die Arbeitsdirektoren der Stahlunternehmen haben die doppelte Aufgabe, mit ihrer Tätigkeit im Unternehmensvorstand einerseits die wirtschaftlichen Voraussetzungen für das Überleben und die Zukunftssicherung des Unternehmens zu schaffen und gleichzeitig eine Personal- und Sozialpolitik fortzusetzen, mit der sie in der Lage sind, den Interessen der Belegschaften gerecht zu werden. Diese teilweise widersprüchliche und immer wieder bezweifelte Aufgabe bestand immer schon. Unter den gegenwärtigen Umständen ist diese Interessen-Ausgleichsfunktion besonders schwierig.

1947 haben die ersten Arbeitsdirektoren ihre Tätigkeit in der deutschen Stahlindustrie aufgenommen. Schwerpunkt ihrer Ressortarbeit war in dieser Aufbauphase das Gebiet der betrieblichen Sozialpolitik, d. h. die Beseitigung von Notlagen und die Deckung der dringenden Bedürfnisse der Beschäftigten.

- Lebensmittelversorgung
- Wohnungsbau
- Kinderverschickung
- Sozialbetreuung

In diese erste Phase fällt auch die Konzeption und Entwicklung der Unfallverhütung und der werksärztlichen Betreuung als ein dauerhafter Schwerpunkt ihrer Tätigkeit.

In einer zweiten Phase, einer "Konsolidierungsphase", etwa in der Zeit von 1957 bis 1974, gewannen personalpolitische Zielsetzungen allmählich Vorrang. Viele Betriebsvereinbarungen, die sich auf personalpolitische und personalplanerische Elemente bezogen, wie zum Beispiel Verfahrensvorschriften für die Behandlung personeller Maßnahmen, wurden abgeschlossen. Sie hatten oftmals Musterbedeutung für die übrige Industrie. Bahnbrechend war auch die Vereinbarung über die Gründung der Pensionsvereinigung der Eisen- und Stahlindustrie, die dazu führte, daß Belegschaften über die Grenze des jeweiligen Unternehmens hinaus unverfallbare Rechtsansprüche

erhielten, lange vor der gesetzlichen Regelung. Im Betriebsverfassungsgesetz vom 15. Januar 1972 wurden eine Reihe personalplanerischer Vorgänge und Ideen aus dem Montanbereich zum Standard gemacht.

In diese Zeit fiel aber auch die Weiterentwicklung von Maßnahmen für Sicherheit und Gesundheit der Belegschaftsmitglieder, zum Beispiel über Maschinenschutz und Gefährdungsanalysen.

Ein weiterer Schwerpunkt war die Ausrichtung der Personalpolitik nach qualitativen Merkmalen - entsprechend den gestiegenen Anforderungen der Betriebe nach qualifizierten Mitarbeitern. Betriebliche Bildungszentren entstanden in den Unternehmen.

In diesen Zeitabschnitt fallen aber auch schon die ersten größeren Betriebseinschränkungen und -stilllegungen. Hier waren die Arbeitsdirektoren erstmals vor ungewohnte Probleme gestellt. Es mußten personalwirtschaftliche Instrumente geschaffen werden, um die Durchführung dieser Maßnahmen möglichst ohne soziale Brüche sicherzustellen. Die ersten Sozialpläne für vorzeitige Pensionierungen wurden mit den Betriebsräten verhandelt und abgeschlossen.

Die Strukturkrise bei Eisen und Stahl führte ab 1975 dazu, daß sich die Arbeitsdirektoren mehr und mehr um die Fragen der beruflichen Existenzsicherung der Mitarbeiter zu kümmern hatten. Die Schwerpunkte ihrer Tätigkeit verlagerten sich zunehmend auf die Beschäftigungssicherung und auf die Berufsbildung. Die Entscheidung in der Beschäftigungspolitik, "Jung geht vor Alt", hatte weitgehende Folgen. Positiv daran war, daß ältere Mitarbeiter Platz machten für jüngere, und die Ausbildungsleistungen der Stahlunternehmen verstärkt wurden: Ausgebildete Jugendliche wurden durchweg in die Betriebe übernommen, dagegen schieden ältere Mitarbeiter vor dem normalen Pensionierungszeitpunkt aus. In dieser dritten Phase, also ab 1975, erstreckte sich der Schwerpunkt der Arbeit nun auf personal- und arbeitswirtschaftliche Unternehmensstrategien mit der Zielsetzung, Entlassungen zu vermeiden, Qualifizierung zu verbessern, die Beteiligung der Arbeitnehmer in Form von Gruppenarbeit und organisierter Beteiligung zu fördern. In diesen Jahren wurden personalpolitische Grundsätze entwickelt, die die Menschen und ihr Können und Wollen als Humankapital begreifen, das es zu pflegen und zu entwickeln gilt und das für neue, produktive Einsatzmöglichkeiten gewonnen werden muß, wenn technologische Entwicklungen oder Marktentwicklungen eine Produktion als nicht mehr konkurrenzfähig erscheinen ließen. Es war die Zeit der Personalplanung, Qualifizierung und Personalentwicklung.

So wurde z. B. im Hoesch-Bereich bereits 1982 die Einführung von Gruppenarbeit und Beteiligung in den Kaltwalzwerken, Vorläufer eines Organisationsentwicklungsprozesses, wie er sich Jahre später unter der Überschrift "Spartifizierung" umfassender gestalten sollte. Eine Qualifizierungsrichtlinie entstand, eine Betriebsvereinbarung über Entgeltfindung wurde abgeschlossen. Besonders bewährt haben sich auch

- . die methodische Arbeitsunterweisung
- . die systematische Arbeitsunterweisung bei neuen Technologien
- . das Verbinden von Lernen und Arbeiten im Betrieb

### **3 Neue Herausforderungen: Personalpolitik vor dem Hintergrund der existentiellen Krise**

Die Kombination konjunktureller, struktureller und subventionsbedingter Belastungen lassen das Arbeitsgebiet der Arbeitsdirektoren natürlich nicht unberührt, es erschüttert es in manchen Fällen. Die alten Ziele, Arbeitsschwerpunkte und Erfolge werden in Frage gestellt, neue Herausforderungen stellen sich. Es bleibt nicht aus, daß in solcher Zeit des Umbruchs und großer Veränderungen Unsicherheiten über Kurs und Bedeutung entstehen. Im folgenden werden Herausforderungen und Akzentverschiebungen deutlich.

#### **3.1 Beschäftigungssichernde Maßnahmen**

##### *Ersatzarbeitsplätze*

Die Diskussion um Ersatzarbeitsplätze (neue Arbeitsplätze) wird vielfach in zu engen Bahnen betrachtet. Wenn nämlich nur damit gemeint ist, die Schaffung von neuen Arbeitsplätzen im direkten Vergleich und möglichst noch auf dem gleichen Gelände, dann kann die Bilanz nicht aufgehen. Dies schon deswegen nicht, weil die Schaffung neuer Arbeitsplätze drei Voraussetzungen hat: Man braucht Zeit, Geld und Innovation. Durch die Gleichzeitigkeit dieser drei Faktoren ist - aus dem Potential allein der Unternehmen heraus - kein kurzfristig zu Buche schlagender Beitrag zu erwarten.

Das Beispiel Rheinhausen zeigt, daß - wenn Zeit zur Verfügung steht - auch neue Arbeitsplätze entstehen können. 1988 verpflichtete sich Krupp in der sog. "Düsseldorfer Vereinbarung", die unter Ministerpräsident Rau zustande gekommen war, 1.500 Arbeitsplätze zu erhalten oder neue zu schaffen. Heute, sechs Jahre später, kann man sagen, daß etwa 1.000 der damals in Aussicht genommenen Ersatzarbeitsplätze entstanden sind.

Generell kann man sagen, daß die Stahlgesellschaften geholfen haben, neue Arbeitsplätze besonders durch Maßnahmen zur Industrieansiedlung zu schaffen. Dies ist geschehen durch Aufbereitung, Reaktivierung und Umnutzung der von der Stahlindustrie nicht mehr genutzten Flächen. Hier hat es praktisch bei allen Stahlunternehmen vergleichbare Aktivitäten gegeben. Durch Verkauf, Vermietung und Verpachtung sind Grundstücke sowie aufstehende Hallen und Bürogebäude durch Kommunen, Länder und Gesellschaften beschäftigungsschaffend genutzt worden. Mit dieser Veräußerungspolitik sind wichtige Beiträge zur Neuansiedlung von Unternehmen (im Rahmen neuer Gewerbegebiete), ökologischen Erneuerung (Landschaftspark Nord in Duisburg und Ellinghausen in Dortmund) und städtebaulichen Erneuerung (Neue Mitte Oberhausen) im Ruhrgebiet geleistet worden.

Über diese im Erfolg begrenzten Ansätze hinaus hat sich der allgemeine Arbeitsmarkt als flexibel erwiesen. In der Zeitspanne von 1982 bis 1992 sind in der Bundesrepublik 2,8 Mio. (= 11 %) neue Arbeitsplätze entstanden, in Nordrhein-Westfalen waren es 0,6 Mio. (= 8 %). Auch wenn die Mehrzahl dieser Arbeitsplätze im sogenannten tertiären Sektor entstanden ist, spricht dies nicht gegen die Vitalität des Arbeitsmarkts in jenen Jahren. Der industrielle Sektor wird weiter schrumpfen. Dies schon deswegen, weil immer mehr Produkte im kapitalintensiven industriellen Prozeß in immer weniger Betrieben und mit immer weniger Menschen hergestellt werden. Die Zukunft zusätzlicher Arbeitsplätze liegt zwangsläufig im tertiären Sektor.

In einer Marktwirtschaft ist es dem einzelnen Unternehmen ohnehin nur sehr begrenzt möglich, arbeitsmarktpolitische Akzente zu setzen. Aus einer Marktwirtschaft entsteht eine "soziale" Marktwirtschaft nicht so sehr durch die Änderung von Einstellungen und Meinungen im einzelnen Unternehmen, sondern über den Verteilungsprozeß des Staates. Das einzelne Unternehmen ist auf seine Existenzfähigkeit bedacht und setzt hier die Prioritäten. Die Gebietskörperschaften müssen dagegen die Akzente für das Gemeinwohl setzen. Die Schaffung neuer Arbeit bleibt das wichtigste Thema der kommenden Jahre. Die schrumpfenden Stahlunternehmen wie auch die sie finanziell stützenden Obergesellschaften können dazu nur begrenzte Beiträge leisten, eher die hoffentlich bald wieder wachsenden Dienstleistungsbereiche anderer Wirtschaftszweige.

#### *Vermittlung nach außen*

1993 wurden zwei Projekte initiiert, die die Beschäftigungsprobleme der Montanunternehmen mildern helfen.

Mitgliedsunternehmen des Initiativkreises Ruhrgebiet bieten der Ruhrkohle AG, der Thyssen Stahl AG und der Krupp Hoesch Stahl AG freie Stellen an, die für eine Besetzung durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus diesen drei Unternehmen in Frage kommen. Der Erfolg dieser für junge Facharbeiter konzipierten Hilfsaktion ist begrenzt.

Ein weiteres Projekt, die sog. "Kooperationsvereinbarung zur Vermittlung von Facharbeitern in das Handwerk", basiert auf einer Gemeinschaftsinitiative, zu der sich das Landesarbeitsamt NRW, der Initiativkreis Ruhrgebiet, der Nordrhein-Westfälische Handwerkstag, die Ruhrkohle AG, die Thyssen AG und der Krupp-Konzern zusammengefunden haben. Ziel dieses Projektes ist einerseits, den von Arbeitslosigkeit im Kohle- und Stahlbereich bedrohten Menschen möglichst schnell eine langfristige Perspektive im Handwerk anzubieten. Andererseits sollen den Handwerksbetrieben, die Fachkräfte benötigen, qualifizierte Arbeitnehmer vermittelt werden. Den Facharbeitern wird angeboten, in einer drei- bis sechsmonatigen Probezeit in einem Handwerksbetrieb zu arbeiten, um den Betrieb und die neue Aufgabenstellung kennenzulernen.

Von den beiden Gemeinschaftsinitiativen erwarten wir zwar keine Wunder, sie sind aber eine flankierende Hilfe für die Vermeidung von Arbeitslosigkeit.

### *Qualifizierungspolitik*

Ein Schwerpunkt für die Aufgabenstellung des Arbeitsdirektors war und ist die Qualifizierungs- und Personalentwicklungspolitik. So wie in den Jahren mit überquellender Nachfrage nach Ausbildungsplätzen erhebliche Beiträge zu einer über den eigenen Bedarf ausgerichteten Bildungspolitik geleistet worden sind, wird jetzt in Anbetracht der extrem schwierigen wirtschaftlichen Situation auf den eigentlichen Bedarf abgestellt werden müssen. In diesem Zusammenhang ist es notwendig, darauf hinzuweisen, daß eine Reduzierung der Ausbildung auf Null nicht die Antwort auf bedarfsgerechte Ausbildung sein kann. Sowohl in der Wirkung auf die Jugendlichen wie auch im Hinblick auf die Effektivität der Ausbildungsbetriebe wird hier das Ziel verfehlt.

Wie in der Vergangenheit, werden die Arbeitsdirektoren durch die Fortentwicklung der Berufsbilder auch für die Neuschaffung neuer oder verbesserter Ausbildungsordnungen sorgen.

Hier steht aktuell an, das Berufsbild des Verfahrensmechanikers, des qualifizierten Produktionsarbeiterberufes der Stahlindustrie, neu zu definieren. Dies ist wichtig, um einerseits den gestiegenen technischen und arbeitsorganisatorischen Anforderungen der Betriebe Rechnung zu tragen, andererseits aber auch, um die notwendige Angleichung an die Wertigkeit der industriellen Metall- und Elektroberufe zu vollziehen. Durch eine Anreicherung von Ausbildungsinhalten insbesondere im Bereich der Steuerungstechnologien, der Datenverarbeitung sowie der Qualitätskontrolle und -sicherung ist deshalb eine Ausweitung von 3 auf 3 1/2 Jahre Ausbildungszeit für den Verfahrensmechaniker anzustreben.

Die Sozialpartner sind sich über die Notwendigkeit der Neuordnung des Berufsbildes "Verfahrensmechaniker" völlig einig und haben deshalb einen entsprechenden Auftrag an den zuständigen Fachminister (= Wirtschaftsminister) gestellt. Hier hängt z. Z. das Verfahren.

### *Verbindung von Lernen und Arbeiten*

Zusammen mit der Landesregierung von Nordrhein-Westfalen und dem Landesarbeitsamt haben die Stahlunternehmen ein Programm entwickelt, nach dem Stahlarbeiter in einer Kombination von Arbeiten und Lernen tätig werden. Mit diesem Programm soll bewirkt werden, daß für ohnehin notwendige Arbeiten, für Abbruch und Geländevorbereitung, Mitarbeiter einzusetzen sind, die damit für die spätere Nutzung von Brachflächen Sorge tragen.

Die Vorbereitungen und die Begleitung dieser Arbeiten erfolgt z. B. in Rheinhausen durch ein breit gefächertes Qualifizierungsprogramm zur "Fachkraft für Demontage von Industrieanlagen". Dieses beinhaltet klassische Grundfertigkeiten industrieller Arbeit (wie Schweißen, Brennen, Kran- und Staplerfahren), aber auch allgemeinbildende Elemente (von Sprachkursen für türkische Arbeitnehmer bis zum nachzuholenden

Hauptschulabschluß). Mitarbeiter der kaufmännischen Bereiche organisieren die Verwaltung dieses Projektes, und zwar ebenfalls durch systematisch aufeinander abgestimmte Lern- und Übungsphasen. So werden in dieser "beschäftigungsintegrierten Qualifizierung" Sozial- und Handlungskompetenzen erworben, die über das Projekt hinaus eine neue Beschäftigungsperspektive eröffnen.

In die gleiche Richtung zielt die Gemeinschaftsinitiative der Stahlunternehmen mit dem Initiativkreis Ruhrgebiet und dem Nordrhein-Westfälischen Handwerkstag. Erfolgversprechend läuft diese Initiative insbesondere bei den Facharbeitern des Metall- und Elektrobereiches, die erst kurzzeitig ihre Berufsausbildung beendet haben.

### **3.2 Übergeordnete Maßnahmen**

Beschäftigungs-, Qualifizierungs-, Personalentwicklungspolitik, kurz die Personalpolitik muß begleitet werden von allgemeinen unternehmenspolitischen Maßnahmen, die in ihrer Gesamtwirkung insbesondere auf eine zeitliche Koordinierung bzw. Zeitgewinn gerichtet sind. Für die Beschäftigungsanpassung ist Zeitgewinn schon die Hälfte des Erfolgs. Betriebsbedingte Kündigungen sollen nach Meinung der Arbeitsdirektoren vermieden werden, äußerstenfalls erst am Ende einer Kette vieler anderer Personalmaßnahmen wie vorzeitige Pensionierung, Versetzungen, Qualifizierung usw. stehen. Betriebsbedingte Kündigungen sind bisher in der Stahlindustrie nicht ausgesprochen worden. Harte Personalmaßnahmen können in dem Maße verhindert werden, wie Zeit zur Anpassung und für Alternativen gewonnen werden kann.

Hierzu muß man sagen, daß es in Zusammenarbeit mit den Betriebsräten und paritätisch besetzten Aufsichtsräten bislang gelungen ist, die Unternehmenspolitik und ihre Personalpolitik "montantypisch" zu gestalten. Die Fixpunkte sind: keine betriebsbedingten Kündigungen, extensive Bildungspolitik, innerbetriebliche Partizipation. Gelegentlich ist die Unternehmenspolitik in der Stahlindustrie als zu wenig anpassungsgeschwind interpretiert worden. Dies ist meines Erachtens falsch. Die Anpassung an veränderte Marktbedingungen verläuft - wie oben dargestellt - schneller als in vielen anderen Branchen und vollzieht sich auf dem Hintergrund einer falschen Stahlpolitik der Bundesregierung, die zuläßt, daß die Stahlunternehmen der Bundesrepublik durch ungerechte Subventionierung notleidend werden und zunehmend auch ihre Kraft zur Finanzierung der technischen und sozialen Entwicklung verlieren.

### **3.3 In die Zukunftweisende Maßnahmen**

Über die die Beschäftigung sichernden Maßnahmen hinaus geht es darum, in dem beschriebenen schwierigen Umfeld die verbleibende Arbeit attraktiv zu halten, so daß

keine negative Entwicklung der Arbeitsplätze und keine negative Auswahl der Arbeitnehmer zustande kommt. Hier gewinnen Maßnahmen der Gesundheitspolitik, des allgemeinen Arbeitsschutzes sowie vor allem der Beteiligung der Arbeitnehmer ihre Bedeutung.

Betriebliche Gesundheitspolitik wurde insbesondere seit dem 1974 verabschiedeten Arbeitssicherheitsgesetz in kooperativ orientierter Form entwickelt. Von besonderer Wichtigkeit ist dabei die in den letzten Jahren festzustellende Integration präventiven Gedankenguts in die betriebliche Gesundheitspolitik. Es wird zunehmend die Notwendigkeit erkannt, im Hinblick auf die Gesundheitsförderung zu agieren statt zu reagieren. Der zentrale Handlungsansatz ist nicht mehr "Was hat krank gemacht?", sondern: "Was erhält den Arbeitnehmer gesund?".

Die Personalauswahl, der Personaleinsatz und die Personalentwicklung werden in Zukunft in starkem Maße davon abhängen, inwieweit es gelingt, Gesundheitsförderung in die Arbeit "einzubauen".

Um dieses Ziel zu erreichen, wurde im November 1993 vom Konzernvorstand Krupp-Hoesch ein Konzept in Form einer Leitlinie mit dem Titel "Steigerung der Wertschöpfung durch Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung" verabschiedet.

Die Leitlinie soll dazu beitragen, einerseits die Kosten durch Krankheit, Unfälle und Fluktuation zu senken. Gleichzeitig sollen motivierende Arbeitsbedingungen geschaffen werden, die eine Identifikation des Mitarbeiters mit seinen Produkten und Leistungen ermöglicht.

Leitgedanken sind die Begriffe Ganzheitlichkeit (- gleichwertiges und möglichst gleichzeitiges Gestalten von Technik, Organisation und personalen Bedingungen (T.O.P.-Ansatz) -), Prävention (- gedankliche Vorwegnahme von Folgen und Wirkungen betrieblicher Maßnahmen bereits im Planungsstadium -), Beteiligung, Qualifizierung.

Umsetzungsbausteine sind z. B. Gesundheitsberichte, Gesundheitszirkel/Sicherheitszirkel und regionale Gesundheitszentren.

Die Gesundheits- und Sicherheitspolitik im Unternehmen fügt sich ein in einen im Entstehen befindlichen allgemeinen Organisationsentwicklungsprozeß, der sich auf die Verbesserung der Arbeitsabläufe bezieht. Unter der Zielsetzung "Zeitwettbewerb" und "Verbesserung der Kundenbindung" sollen Problemlösungen unter Einbeziehung der Mitarbeiter, Verbesserungsverhalten und Führung im Mitarbeiterverhältnis erarbeitet werden. Ziel ist die Verbesserung aller Arbeitsabläufe im Unternehmen.

Ein weiterer, damit zusammenhängender Ansatz, der sich mit der Zukunftsgestaltung verbindet, ist die Qualitätsverbesserung, hier nicht nur als Verbesserung von Produkten und Arbeitsverfahren verstanden, sondern als umfassender, alle Bereiche des Unternehmens beeinflussender Vorgang. Eine solche Qualitätsstrategie ist einerseits auf Kundenorientierung und Kundenbindung angelegt - wobei der Kunde der jeweilige Empfänger der Vorstufenleistung ist -, andererseits aber auch auf Zeit- (und

damit Kosten-)Wettbewerb bezogen, um in der Lage zu sein, im Wettbewerb zu bestehen.

Es ist nun durch die Praxis bestätigt, daß die Optimierung der Arbeitsabläufe nicht von oben nach unten befohlen, sondern nur "demokratisch", d. h. mit der inneren Zustimmung der Beteiligten, erarbeitet werden kann. Hier liegt das große Mißverständnis der Lean-Management-Diskussion, die in unserer Republik häufig nur als Instrument von oben und nicht als ein Beteiligungsprozeß verstanden wird. Ohne Teilhabe der handelnden Personen sind solche, für den nationalen und internationalen Wettbewerb extrem wichtigen Optimierungen nicht mit Aussicht auf durchschlagenden Erfolg zu verwirklichen.

Gruppenarbeit, Teamwork und Projektarbeit sind die Instrumente für Qualitätsmanagement und Ablaufoptimierung. Motivation und Beteiligung sind die notwendigen Voraussetzungen dazu. Ich bin mir sicher, daß über die bisher gefundenen Ansätze hinaus diesen inhaltlichen und methodischen Ansätzen die Zukunft gehören wird.

#### **4      Schluß**

Zur Steigerung der Wertschöpfung und zur besseren Entfaltung der Mitarbeiterpotentiale setzen wir auf den Wechsel vom Organisationsprinzip der Arbeitsteilung und Spezialisierung hin zum Prinzip der Integration und Ganzheitlichkeit von Arbeitsaufgaben. Deshalb werden in den Konzernunternehmen zunehmend diese neuen Formen der Arbeitsorganisation eingesetzt. Dabei kommen sowohl Maßnahmen zur Arbeitsstrukturierung (z. B. Gruppenarbeit) als auch Maßnahmen zur Flexibilisierung der Arbeitszeit zum Einsatz.

Die Personalpolitik und damit auch die Arbeitsdirektoren der Stahlindustrie hat bis tief in die siebziger Jahre hinein wesentliche Akzente für die Personalpolitik anderer Industriezweige gesetzt: Für Sicherheit und Gesundheit, für Entlohnungssysteme, in der Berufsbildung und in der sozialen Sicherung (Pensionsvereinigung) sind wichtige Neuerungen entstanden. Wesentlich daran war und ist, daß diese Beispiele unter dem Führungsverständnis der Montanmitbestimmung, d. h. in enger Kooperation mit den Arbeitnehmersvertretern, erarbeitet worden sind. Die diesem Führungsverständnis zugrundeliegenden Prinzipien der Kooperation und Beteiligung beginnen sich erst jetzt - in der Krise - durchzusetzen.

Die Dauerbeschäftigung mit Krisen und Personalabbauprogrammen hat in den letzten Jahren beinahe zwangsläufig eine Hintanstellung konstruktiver, in die Zukunft weisender Personalprogramme zur Folge gehabt.

Die Personalpolitik in den Montanunternehmen soll sich - nach Überwindung der aktuellen Krise - ihrer Stärken und Vorzüge bewußt sein: Die inzwischen allseits erkannte Notwendigkeit der Einbeziehung des Wissens, Könnens und Wollens aller

am Produktionsprozeß Beteiligten sowie die guten institutionellen Voraussetzungen in der Montanindustrie müßten Garant sein für eine gute Personalpolitik, einer Personalpolitik, die wirtschaftlichen Notwendigkeiten gerecht wird, die aber auch Raum gibt für Arbeitnehmerbeteiligung in der Ausbildung, Entwicklung und Beschäftigung.

Anschrift des Verfassers:

Dr. Alfred Heese, Arbeitsdirektor  
Friedr. Krupp Hoesch-Krupp  
Altendorfer Str. 103  
45143 Essen