

DIE AUFGABEN DES ARBEITSDIREKTORS

Bei dem menschlichen Problemkomplex im Betrieb handelt es sich darum, den Forderungen des Betriebes an den arbeitenden Menschen und den Forderungen des Arbeitenden an den Betrieb in optimaler Weise gerecht zu werden.

Diesen Komplex zu bearbeiten, d. h. ihm durch Grundsätze und Methoden einen Rahmen und mittels Durchführungsmaßnahmen und Überwachung der Grundsätze einen Inhalt zu geben, ist im wesentlichen die Aufgabe des Arbeitsdirektors, die ihm neben seiner allgemeinen Vorstandsfunktion speziell auferlegt ist. Selbstverständlich ist bei Wahrung aller Teilfunktionen die enge Beziehung zum Betriebsrat.

Der Arbeitsdirektor übt eine echte Leitungsfunktion aus. Die Bestellung eines Experten für Personalfragen entspricht einem dringenden betrieblichen Bedürfnis. Damit ist der Versuch ad absurdum geführt, in dem Arbeitsdirektor eine „Institution“ mit betont politischem Auftrag zu erblicken.

Bezüglich der Vorstandsfunktion hat sich die Übung in der Montanindustrie mit einem dreiköpfigen Vorstandskollegium bewährt und als zweckmäßig erwiesen, daß die einzelnen Mitglieder innerhalb der Leitung ihre Aufgabengebiete gegenseitig abgrenzen. Das Vorstandskollegium übt also die Leitungsfunktion gemeinsam aus und grenzt die Aufgabengebiete gegeneinander ab. Die nach dem Aktiengesetz vorgesehene Verantwortung für das Unternehmen tragen die drei Vorstandsmitglieder gemeinsam und zu gleichen Teilen, über die wichtigsten Ereignisse und Entscheidungen innerhalb ihrer Geschäftsbereiche müssen sie sich laufend gegenseitig unterrichten.

Das Unternehmen erwartet vom Arbeitnehmer die Vollbringung einer bestmöglichen -Leistung bei gleichzeitiger Einordnung in die dem Betrieb gegebenen Ordnungsregeln. Der Arbeitnehmer erwartet vom Unternehmen die Zahlung eines bestmöglichen Lohnes, die Bereitstellung und Schaffung menschenwürdiger und bestmöglicher Arbeitsbedingungen und gute Entwicklungsmöglichkeiten sowie die Wahrnehmung einer gewissen Fürsorgepflicht.

Im wesentlichen umfaßt der Aufgabenbereich des Arbeitsdirektors die vier folgenden Hauptarbeitsgebiete:

1. Arbeitstechnik

a) Leistung. Das Erschließen der für die menschliche Leistung im Betrieb bestimmenden Voraussetzungen lenkt den Blick auf die Vielzahl jener Faktoren, die von der Arbeitswissenschaft in den letzten Jahrzehnten erforscht wurden. Da sind zunächst die globalen und speziellen Arbeitsbedingungen zu sehen, die es hier in ihren Grundsätzen zu ermitteln und anzuwenden gilt. Eine Zusammenfassung finden diese Grundsätze in den Begriffen der Arbeitszeit und Arbeitspausen, der optimalen technischen Arbeitsvoraussetzungen sowie der Arbeitsumwelt. Probleme zwischenmenschlicher Beziehungen treten dabei auf, die in Zusammenarbeit mit dem beratenden Arbeitspsychologen einer Lösung zugeführt, zum mindesten aber den betrieblichen Leitungskräften nahegebracht werden müssen. Neben der Beachtung der physikalischen Komponenten, wie Raumtemperaturen, Lüftung, Feuchtigkeit, Tages- und Kunstlicht, sowie Raum- und Symbolanstrich und Farbgebung usw. ist in Zusammenarbeit mit anderen Experten (Werksarzt, Psychologe, Fachtechniker usw.) der Frage der Zweckgestaltung von Bedienungselementen, Arbeitsplätzen, Werkzeugen und Maschinen ein Augenmerk zu widmen.

Selbstverständlich kann es nicht eine Aufgabe des Arbeitsdirektors oder seines Mitarbeiterstabes sein, selbst umgestaltend in Arbeitsverrichtungen, Arbeitsmethoden oder Anlagen und Maschinen einzugreifen, sondern er hat hier in Durchführung von Grundsatzaufgaben treuhänderisch wirkend seinem zuständigen Vorstandskollegen seine Ansichten, Wünsche, Vorschläge und Forderungen nahezubringen. Das gleiche trifft für die im menschlichen Bereich ihm notwendig erscheinenden Neu- und Umbesetzungen, Umgruppierungen usw. zu, während die Verbesserung des Betriebsklimas nach loyaler Abstimmung seine ureigene Aufgabe bleibt.

b) Lohnsystem. Der Lohn ist erstes Anliegen jedes arbeitenden Menschen. Die Lohnfindung im Rahmen der Vereinbarungen zwischen den Tarifpartnern bleibt somit innerbetriebliches Sozialproblem Nr. 1, dessen Bearbeitung zweifellos im arbeitsdirektorialen Bereich erfolgen muß.

Die Arbeitsbewertung als ein Hilfsmittel arbeitswertgerechter und den Arbeitschwierigkeiten entsprechender Lohnrelationen, mit all ihren umfangreichen Vor- und Überwachungsarbeiten, gehört ebenso wie die Anwendung der Refaprinzipien zur individuellen Leistungsbewertung in die Hand der Mitarbeiter dieses Funktionsbereiches. Daraus ergibt sich die Beauftragung mit der Zeitermittlung für Akkordvorgaben, die Bearbeitung der Zeitreklamationen, Erstellung von Richtwerten für Rüst- und Nebenzeiten sowie die Erstellung und Überwachung der Prämienprinzipien dort, wo Akkorde unangebracht sind. „Gründliche fachwissenschaftliche Vorarbeit, in enger Verbindung mit betriebswirtschaftlichen Überlegungen, ist hier Voraussetzung. Eine Beziehung zur Abteilung „Tarife und Verträge“ ist vonnöten.

c) Arbeitseinsatz. Das Prinzip „Der richtige Mann am richtigen Platz“ hat sowohl im menschlichen wie auch im betrieblichen Interesse eine enorme Bedeutung. Bei Neueinstellungen und Umbesetzungen muß die Erforschung der Fähigkeiten, Kenntnisse, Erfahrungen und Neigungen im Vordergrund stehen und im Zusammenwirken mit dem Werksarzt (und evtl. dem Psychologen) eine diesem Prinzip möglichst nahekommende Lösung gesucht werden. Dieses trifft insbesondere dort zu, wo es sich um den Einsatz von Frauen, Jugendlichen und Verwehrten handelt. Die sorgfältige Erstellung von Stellenbesetzungsplänen und deren laufende Beobachtung in enger Verbindung mit der Arbeitsbewertung kann von größtem betriebswirtschaftlichem Nutzen sein. Die Notwendigkeit der Schulung oder Nachschulung von Arbeitsgruppen und einzelnen Mitarbeitern wird zu häufiger Zusammenarbeit mit dem Schulungsleiter führen. Hier liegt eine Aufgabe, die für das menschliche Glück empfinden von größter Bedeutung ist.

d) Arbeitsschutz und Sicherheit nehmen im Funktionsbereich des Arbeitsdirektors einen verpflichtenden Platz ein. Das weite Feld der noch zu erfüllenden Aufgaben wird um so nachdrücklicher bewußt, wenn wir uns vor Augen führen, daß in gleichartigen Betrieben der USA die Unfallhäufigkeit nur einen Bruchteil der in unseren Betrieben üblichen Zahlen ausmacht. Die Erarbeitung von Sicherheitsrichtlinien, die Sicherheitserziehung, die Veranlassung und Überwachung von Unfallschutz- und Gesundheitsschutzmaßnahmen und die Aktivierung der betrieblichen Leistungskräfte gehören zu den Aufgaben des Sicherheitsingenieurs. Auch der Sicherheitsingenieur bedarf zu sinnvoller Erfüllung seiner Aufgaben einer Vielzahl von Querbeziehungen, z. B. zum Werksarzt, zur Werksfürsorgerin, zu den Sozialabteilungen, zum Schulungsleiter usw. sowie auch zu den Berufsgenossenschaften, Gewerbeaufsichtsämtern. Ferner fällt ihm die Veranlassung und Überwachung der einschlägigen Verwaltungsaufgaben zu.

e) *Arbeitsphysiologie und Betriebshygiene*. Man mag verschiedener Meinung darüber sein, ob es richtig ist, diese Abteilung, die durch den Werksarzt und seinen Mitarbeiterstab dargestellt wird, organisatorisch der Hauptabteilung Arbeitstechnik anzugliedern. Die Bedeutung dieser Funktion für das betriebliche Leistungsoptimum steht aber außer Zweifel. Der Werksarzt sollte weit mehr als nur Mediziner sein. Die physiologischen Arbeitsbedingungen jedes im Werk vorkommenden Arbeitsplatzes sollten ihm vertraut sein. Regelmäßige und häufige Betriebsbegehungen, aber auch eine enge Zusammenarbeit mit Arbeitstechnikern, Arbeitseinsatz- und Sicherheitsingenieur sollen ihm laufend die betrieblichen Gegebenheiten und Ansatzpunkte vor Augen führen. Die soziale Seite seiner Tätigkeit bringt den Arzt in enge Beziehungen zu den Sozialabteilungen, zum Betriebsrat, zur Werksfürsorgerin usw. Aufgaben des vorbeugenden Gesundheitsschutzes, z. B. Reihenröntgenuntersuchungen, die ständige Überwachung der Sanitätsstuben und der sanitären Einrichtungen, der Werksküchen und Kantinen, ergänzen diese Funktion.

1) *Arbeitspsychologie*. Diese ebenfalls im Funktionsbild der Arbeitstechnik eingegliederte Sektion braucht nicht unbedingt personell in jedem Betrieb besetzt zu sein, sondern soll lediglich als Aufgabe im Funktionsbereich herausgestellt sein. Sie kann durch den möglicherweise geeigneten und entsprechend ausgebildeten Arzt, sofern er eine Neigung zu dieser Aufgabe mitbringt, wahrgenommen oder durch einen von Fall zu Fall hinzuzuziehenden außerbetrieblichen Berater ausgefüllt werden. Auf jeden Fall aber ist hier vor billigem Dilettantismus ebenso zu warnen wie vor einer Überbetonung. Die geringste Taktlosigkeit auf diesem Gebiete rächt sich für den Betrieb bitter. „Seelenspionage“ und „Schnüffeleien“ dürfen keineswegs entstehen, wie auch jeder Eindruck einer solchen Absicht vermieden werden muß. Ja, vielmehr müssen hier die Aufgaben ganz konkret herausgestellt werden. Diese sind in erster Linie: Eignungsprüfungen für Lehranfänger, psychologische Gutachten bei Beförderungsabsichten (insbesondere bei Führungsaufgaben), graphologische Gutachten bei Neueinstellungen leitender Angestellter, Einschaltung bei ernsthaften Schwierigkeiten innerhalb von Arbeitsgruppen, Schulung leitender Angestellter im Sinne der Verbesserung der menschlichen Beziehungen im Betrieb und des Betriebstones. Auch hier ergeben sich mannigfaltige Querbeziehungen zu den personellen Verwaltungsstellen, zum Arbeitseinsatz- und Sicherheitsingenieur, zum Arbeitstechniker, den Sozialabteilungen, dem Ausbildungsleiter und dem Betriebsrat.

2. Belegschaft (Verwaltung)

Hier handelt es sich um ein Sachgebiet, das in mehr oder weniger vollendeter Form aus der zweigeteilten Vorstandsorganisation übernommen wurde und in einer sehr vielfältigen Art, teils neugestaltet, teils im alten bewährten Rahmen auch im Bereich des Arbeitsdirektors weiterbesteht.

a) *Tarife und Verträge*. Hier werden die Probleme der Lohn- und Gehaltseinstufungen und -relationen, der Steuerung und Überwachung tariflicher Prinzipien, der Beobachtung innerbetrieblicher arbeitsrechtlicher Maßnahmen bearbeitet. Ferner gehören die Erarbeitung und die Durchführung betrieblicher Vereinbarungen, der Betriebsordnung, der Urlaubsregelung in den Bereich dieser Sektion.

b) Die *Personalabteilungen* (für Lohn- und Gehaltsempfänger) haben im wesentlichen die folgenden Aufgaben: Einstellungen, Versetzungen, Entlassungen, Verwaltung der Arbeitspapiere, Bedarfsbefriedigungen der Abteilungen und Betriebe, Beobachtungen des Arbeitsmarktes und Nachwuchssteuerung zusam-

men mit dem Ausbildungsleiter. Personalstatistik, Arbeitszeitkontrolle, Fehlzeit- und Überstundenstatistik, Kranken- und Urlaubskontrolle, Anwesenheitsmeldungen, Reise- und Monteur-Abrechnungen, Erledigung von Verwaltungsaufgaben bei Geburten, Heirat, Jubiläum und Tod, Beziehungen zu den Arbeitsämtern und anderen Behörden, Mitwirkung bei Tarifierstellungen sowie Lohn- und Gehaltseinstufungen. Die Vielfalt der Aufgaben läßt eine erschöpfende Aufzählung nicht zu,

3. Förderung (Ausbildung und Schulung)

a) *Betriebliche Ausbildung.* Die akute Notwendigkeit der Schulung, Fortbildung und Förderung ist heute mehr denn je gegeben. Unser Wille, aus dem „Untergebenen“ einen Mitarbeiter zu formen und die „Befolgung von Anordnungen“ durch echtes Mitwissen, Mitdenken und Mitwirken zu ersetzen, zeichnet hier den großen Rahmen dieses Funktionsbereiches. Die Bereitschaft, ja sogar der Drang hierzu ist in unseren Belegschaften überall stark zu verspüren.

Die Erarbeitung von Organisations- und Schulungsmaterial (Betriebshandbücher, Arbeitshandbücher, Arbeitsplatzanweisungen, „Schriftenreihe für Mitarbeiter“) muß hier in Zusammenarbeit mit der Organisationsabteilung erfolgen. In diesen Funktionsbereich gehören ferner das Vorschlagswesen, die Verbesserungsvorschläge und Betriebserfindungen und deren gerechte Prämiiierung, Schulungskurse und Betriebsführungen für Mitarbeiter, Begabtenförderung usw. Für die Durchführung dieser Aufgaben sind die systematische Erstellung von Ausbildungsplänen, die Auswahl der Lehrenden, der Lehrmittel sowie die Auswertung und Nutzenanwendung der Ergebnisse von großer Bedeutung. Enge Beziehung ist vonnöten zu den Betriebs- und Abteilungsleitern, zum Betriebsrat, dem Arbeitseinsatz-Ingenieur, den Personalabteilungen und den Angehörigen jugendlicher Mitarbeiter und Lehrlinge. Die Verwaltung der Fachbücherei und der allgemeinen Werkbücherei fällt ebenfalls in den Bereich des Ausbildungsleiters.

b) *Lehrwerkstätten und Werkschule.* Eine systematische und gründliche Schulung geeigneter Jugendlicher ist eine unabdingbare Notwendigkeit für die rationelle Fortentwicklung unserer Industrie. Längst hat sich zu diesem Zwecke das Prinzip der Industrie-Lehrwerkstätten eine fast uneingeschränkte Anerkennung erworben.

Beginnend mit der sorgfältigen, die beruflichen Eigenarten berücksichtigenden Eignungsuntersuchung im Zusammenwirken von Ausbildungsfachleuten, Psychologen und Werksarzt ergibt sich eine lange Kette ständiger Betreuungs-, Erziehungs-, Schulungs- und Förderungsmaßnahmen. Eine möglichst betriebsnahe Ausbildung ist für die Leistungsfähigkeit und Betriebshärte des künftigen Facharbeiters von ebenso großer Bedeutung wie für den künftigen Industriekaufmann, technischen Zeichner, Laboranten usw. Die Werkschule soll eine sinnvolle Ergänzung darstellen und die Gewähr dafür bieten, daß dem jungen Menschen stets der Sinn und die Logik seiner Arbeit bewußt bleiben.

4. Betreuung (Sozialwesen)

Zum Aufgabenbereich dieser Abteilung gehört vor allem die *Beratung*, das Tätigkeitsfeld der Werksfürsorgerin. Sie soll keine Wohltätigkeitsdame und auch keine Konkurrenz der öffentlichen Fürsorge sein, sondern eine selbstverständliche Hilfe der Betriebsgemeinschaft für das hilfsbedürftig gewordene Gemeinschaftsmitglied. Im Vordergrund stehen hier auf gutes sachliches Wissen fundierte Auskünfte und Ratschläge auf dem Gebiete des Sozialrechtes, der Jugend-, Alters- und Gesundheitsfürsorge. Eine Vielzahl von Aufgaben hilft hier ein Band echter Solidarität zwischen der Werksleitung, vertreten durch den Arbeitsdirektor, und der Belegschaft zu knüpfen.

Sodann gehört hierher das Arbeitsgebiet des *Versehrten-, Frauen- und Jugendschutzes* sowie die Behandlung der Fragen, die sich aus den Wohnungsorgen der Mitglieder der Betriebsgemeinschaft ergeben. Für die meisten Großunternehmungen ist heute ebenso wie im Bergbau die Frage der *Wohnungsbeschaffung* eines der drängendsten Probleme geworden. Schließlich sind als Arbeitsgebiete im Rahmen der „Betreuung“ noch zu nennen: *Pensionen* und *Versicherungen, soziale Einrichtungen*, wie Kameradschaftskassen, Erholungsheime, Werksküchen und Kantinen, Werkskrankenhäuser usw.

Ebensowenig wie es eine Aufgabe des Betriebsrates sein kann, die Belegschaft mit Schuhen, Hausratgegenständen, Rundfunkapparaten und dergleichen zu versorgen, kann dieses eine Aufgabe des Arbeitsdirektors sein, und doch kann sich hier manche Maßnahme als notwendig erweisen, z. B. die Errichtung einer werkseigenen Kohlenvertriebsstelle, die Beschaffung von Einkellerungskartoffeln usw.

Schlußbemerkungen

Mit allem Nachdruck ist hier noch zu betonen, daß diese Darstellung keineswegs Anspruch darauf erhebt, als allgemeingültige Norm zu gelten. Die Eigenarten der verschiedenen Unternehmungen mit vielerlei traditionellen Bindungen, aber auch die Persönlichkeiten der Arbeitsdirektoren und ihrer leitenden Mitarbeiter drücken ihrem Arbeitsbereich ihre eigene Prägung auf. In keinem anderen Direktionssektor spielt die Frage der persönlichen Eignung, des menschlichen Einfühlungsvermögens und des Taktes eine so überragende Rolle wie bei allen Mitarbeitern des Arbeitsdirektors.

Im Verhältnis dieser Mitarbeiter zueinander, zum Betriebsrat und zur Gesamtbelegschaft, muß ein besonderes Gefühl menschlicher Wärme und Verpflichtung zum Ausdruck kommen. Dadurch, daß sie ihre Arbeit zu einer Sache des Herzens machen, muß von ihnen trotz vieler unvermeidlicher Enttäuschungen und Rückschläge ein Geist ausstrahlen, der auf die Vermenschlichung des geschäftsmäßigen Apparates gerichtet ist

Wird so, gestützt auf eine enge und verständnisvolle Zusammenarbeit mit seinen Vorstandskollegen, die Aktivität des Arbeitsdirektors wirksam, dann wird seine Arbeit sehr bald viele Quellen erschließen. Die Vorbedingung für eine erhöhte menschliche Produktivität ohne erhöhte Belastung, insbesondere durch die Erschließung ungehemmter Leistungsbereitschaft, sichert dem Unternehmen Wirtschaftlichkeit und Existenz, während die Schaffung bestmöglicher Arbeitsbedingungen dem Arbeitnehmer zum Vorteil gereicht.

AUS DEM AHLENER PROGRAMM DER CDU:

In den Betrieben, in denen wegen ihrer Größe das Verhältnis zwischen Arbeitern und Unternehmern nicht mehr auf einer persönlichen Grundlage ruht, ist ein Mitbestimmungsrecht der Arbeiter in den grundlegenden Fragen der wirtschaftlichen Planung und sozialen Gestaltung sicherzustellen. Zum Beispiel muß der Arbeiter die ihm zustehende Vertretung im Aufsichtsrat des Unternehmens haben. In den Großbetrieben soll ein Vertreter der Belegschaft einen Platz im Vorstand haben. Der Vorsitzende des Betriebsrates soll in allen Fragen mitwirken, die die sozialen Interessen der Belegschaft berühren. Dem Betriebsrat ist einmal im Monat ein Bericht über die Lage des Unternehmens zu geben. Auch soll den Arbeitern eine Beteiligung an dem gemeinsam erarbeiteten Ertrag des Unternehmens gesichert werden.