



WERK und WIR
HOESCH AKTIENGESELLSCHAFT

10
1971

Wo steht Hoesch heute?

INHALT

- 262 WERK UND WIR
fragt Dr. Harders:
Wo steht Hoesch heute?
264 Ziel und Aufbau der Unter-
nehmensplanung bei Hoesch
265 Hermann J. Abs
zum 70. Geburtstag
266 Neue Impulse zur Zusammen-
arbeit von Forschung und Praxis
270 Hoesch 4 verdoppelt seine
Leistung
272 Walter Hölkeskamp:
Kooperative Führung
für mündige Mitarbeiter
275 Bilder aus der Arbeitswelt
1871 bis 1971: Vom Schlapput
zum Schutzhelm
278 10. ordentlicher Gewerkschafts-
tag der IG Metall
280 Hoesch-Anker an altem Segel-
schiff
282 Auch Schmetterlinge fliegen nach
Italien
284 Der kluge Mann schlägt vor
284 Hoesch-Steckenpferdturnier
verschoben
285 Unsere Jubilare
286 Die Gesellschaften der
Hoesch AG
287 Der Fotowettbewerb

**Über die schwierige Lage
der Eisen- und Stahl-
industrie und deren
Auswirkungen auch auf
unser Unternehmen
sprach WERK UND WIR
mit Dr. Friedrich Harders,
dem Vorstands-
vorsitzenden unseres
Unternehmens.**



**WERK UND WIR: „Einstel-
lungssperre“, „Kurzarbeit“, „Ein-
sparungen“ sind Stichworte, die
jedem unter die Haut gehen.
Auch bei Hoesch sind diese
Worte ausgesprochen worden. In
welchen Produktionsbereichen
unseres Unternehmens sind die
Aufträge so stark zurückgegan-
gen, daß mit Einstellungsstopp,
Sparmaßnahmen oder gar Kurz-
arbeit reagiert werden mußte?**

HARDERS: Die Auftragseingänge sind im ganzen Hoesch-Konzern wie auch bei allen anderen deutschen Stahlunternehmen und in anderen Wirtschafts-

sparten zurückgegangen. Deshalb ist die Rohstahlerzeugung unserer Hüttenwerke stark abgesunken. Sie betrug im Monatsdurchschnitt 1969/70 570 000 Tonnen im Monat, von Oktober 1970 bis August dieses Jahres lag sie bei 525 000 Tonnen im Monat. Im August selbst ist sie auf nur 470 000 Tonnen gefallen, und im vierten Quartal werden wir möglicherweise einen weiteren Rückgang hinnehmen müssen. Die Erzeugung von Walzstahlfertigerzeugnissen ist entsprechend rückläufig. Während wir im Flachbereich noch für einige Wochen ausreichend beschäftigt sind, ist die Auslastung im Profilbereich sehr schlecht. In der Verarbeitung ist die Situation zwar teilweise besser, insbesondere wegen der immer noch recht guten Konjunktur in der Automobilindustrie. Aber auch hier sind die Auftragseingänge rückläufig. Wir haben deshalb ein Maßnahmenprogramm in Kraft gesetzt, das vor allem die von Ihnen genannten Sparmaßnahmen enthält, und einen Einstellungsstopp verfügt, der für den gesamten Hoesch-Konzern gilt. Dieser Einstellungsstopp ist vorerst unbefristet und kann erst aufgehoben werden, wenn sich die Beschäftigungslage erheblich verbessert und damit die vorhandenen Arbeitsplätze gesichert bleiben. Allerdings haben wir jetzt und in Zukunft einen Mangel an qualifizierten Fachkräften, wie z. B. Schlosser, Elektriker. Deshalb sind hier Ausnahmen vorgesehen, die aber sämtlich mit meinem Kollegen, Herrn Hölkeskamp, besprochen werden müssen. Zur Kurzarbeit waren wir bisher nur im Mittelrohrwerk der Röhrenwerke Hamm ab Mitte Oktober gezwungen. Hiervon sind etwa 250 Mitarbeiter betroffen. In allen anderen Bereichen unseres Konzerns ist es bis jetzt noch gelungen, durch Personal-

umsetzungsenderschlechten Auslastung unserer Anlagen Rechnung zu tragen.

WERK UND WIR: Wo sind die Ursachen für die augenblickliche Situation unserer Industrie zu suchen, und womit erklären Sie die starken Auftragsrückgänge?

HARDERS: Die wesentlichen Kriterien der augenblicklichen Situation unserer Industrie sind

- starker Rückgang der Auftragseingänge,
- bedrohliche Zunahme der Importmengen,
- erschwerte Exportmöglichkeiten,
- Abbau der Lagerbestände und
- ein seit kurzer Zeit rückläufiger Stahlverbrauch.

Die Auftragseingänge an Walzwerksfertigerzeugnissen sind im Zeitraum von Januar bis August dieses Jahres gegenüber der vergleichbaren Vorjahreszeit bei allen deutschen Stahlunternehmen um 13 Prozent zurückgegangen. Bedauerlicherweise zeigen die Monate August und September dieses Jahres einen noch stärkeren Rückgang. Die Auftragsbestände schrumpften in demselben Zeitraum um etwa 30 Prozent. Demgegenüber stiegen die Importe an Walzstahlfertigerzeugnissen erheblich. Lieferungen aus Montanunions- und Ostblockstaaten drängen verstärkt auf den deutschen Markt und ebenso neuerdings Lieferungen aus Japan. So erreichte der Importanteil an der deutschen Marktversorgung (= Erzeugung + Importe ./. Exporte) im Juli dieses Jahres rund 35 Prozent gegenüber 31 Prozent im ersten Halbjahr 1971 und 25 Prozent im Durchschnitt des Jahres 1970. In Süddeutschland kommt jetzt schon durchschnittlich

jede zweite Tonne Stahl aus dem Ausland. Bei einzelnen Erzeugnissen, wie insbesondere bei Feinblechen und Betonstahl, ist das Verhältnis noch erheblich ungünstiger. In einzelnen Regionen Bayerns liegt der Importanteil bei 80 Prozent. Sie sehen, wie sehr sich die Wettbewerbsfähigkeit unserer Industrie gegenüber unseren ausländischen Konkurrenten verschlechtert hat. Denn insgesamt sind die Kosten je Tonne Walzstahl von 1969 bis heute um 100 DM gestiegen. Das sind über 20 Prozent bei den meisten Produkten. Dabei erhöht sich der Kokspreis um 70 Prozent, die Arbeitskosten um fast 50 Prozent, die Investitionsgüter um 20 Prozent und die Erzeugnisse um 15 Prozent. Auf der anderen Seite war es aus Marktgründen nicht möglich, unsere Preise den Kosten entsprechend anzuheben.

**WERK UND WIR: Wie ist es möglich, daß ausländische Stahl-
erzeuger unsere Produkte bis zu
160 DM je Tonne unterbieten
können?**

HARDERS: Hierzu ein besonders deutliches Beispiel. Japanische Experten schätzen die Arbeitskosten in der Bundesrepublik fast doppelt so hoch und die Gesamtkosten für unsere Produktion ein Viertel höher als in Japan. Die Unterschiede zu anderen Konkurrenzländern sind zwar geringer, sie beeinflussen jedoch unsere Konkurrenzfähigkeit immer noch beträchtlich. Hierzu folgendes: Im innerdeutschen Handel wurden ab Mitte 1970 Lieferungen aus der Bundesrepublik mit einer zusätzlichen Steuer von 6 Prozent belegt. Lieferungen in die BRD wurden dagegen um 11 Prozent entlastet. Dadurch wurden Umwegeinfuhren aus dem Ostblock geradezu herausgefordert. Der Vergleich

zu Frankreich z. B. wird gekennzeichnet von mehrmaligen Aufwertungen in Deutschland und mehrmaligen Abwertungen in Frankreich, so daß sich die Wettbewerbssituation auf dem Stahlmarkt um etwa 30 Prozent zugunsten Frankreichs verändert hat. Der Listenpreis für Koks, den die deutsche Stahlindustrie beziehen muß, liegt zur Zeit etwa 10 DM je Tonne über dem Weltmarktpreis, zu dem sich unsere ausländischen Konkurrenten eindecken können. Der Wettbewerbsnachteil deutscher Investitionsgüter gegenüber der eigenen Produktion in den USA kann ebenfalls auf 30 Prozent geschätzt werden, und zwar 10 Prozent Aufwertungseffekt auf Grund des DM-Floatens, 10 Prozent Importsteuer der USA plus 10 Prozent steuerliche Entlastung beim Kauf von Investitionsgütern aus der eigenen USA-Produktion.

WERK UND WIR: Könnte Bonn mit wirtschaftlichen Ankurbelungsmaßnahmen die Lage bessern?

HARDERS: Ich bin der Meinung, daß wirtschaftliche Ankurbelungsmaßnahmen von Bonn, gleich, welcher Art, die Situation unserer Stahlindustrie nicht durchgreifend ändern, das heißt bessern können. Der Weltmarkt für Stahl findet in der Bundesrepublik statt, das heißt, jeder Stahlkäufer in Deutschland kann kaufen, wo er will, und er wird verständlicherweise vom preisgünstigeren Angebot aus dem Ausland Gebrauch machen.

WERK UND WIR: Wir sitzen also in einer Zwickmühle: Auf der einen Seite sind wir wegen der starken Auslandskonkurrenz zu viel zu niedrigen Preisen gezwungen, auf der anderen Seite steigen — berechtigt, müssen wir

sagen — die Material- und Lohnkosten. Gibt es einen Ausweg aus dieser Klemme?

HARDERS: Es gibt zwei Wege, aus dieser Klemme herauszukommen, die gleichzeitig beschritten werden müssen. Zunächst müssen wir, das heißt Hoesch, alle die Maßnahmen ergreifen, die unsere Kosten senken und gleichzeitig unsere Produktion erhöhen. Wir sind überzeugt, daß unser beschlossenes Maßnahmenprogramm, das ich vorhin schon angesprochen habe, hier erhebliche Besserung bringt. Denn es ist nicht tragbar, daß die Produktivität in der deutschen Stahlindustrie, die 1969 noch um 10 Prozent angestiegen ist, 1970 um 1 Prozent zurückging und dieser Rückgang in Zeiten sinkender Erlöse und steigender Kosten, wie wir sie jetzt haben, weiter anhält. Weiterhin muß unser Programm durch Maßnahmen der offiziellen Bonner Wirtschaftspolitik flankiert werden, indem alle Wettbewerbsnachteile gegenüber unseren Konkurrenten im Ausland beseitigt oder mindestens abgemildert werden, weil auch sie es sind, die langfristig unsere Arbeitsplätze in Gefahr bringen.

WERK UND WIR: Rechnen Sie bis Ende des Jahres mit einer weiteren Verschärfung oder eher mit einer Besserung der Lage?

HARDERS: Es ist zu befürchten, daß sich die Lage noch weiter verschlechtert. Bedauerlicherweise können wir keine Besserung der augenblicklichen Situation in der nächsten Zukunft erwarten. Alle Konjunkturindikatoren deuten darauf hin, daß wir noch sehr schwere Monate vor uns haben.

WERK UND WIR: Hat der Gemeinschaftsausschuß der Be-

triebsräte den bei Hoesch beschlossenen Maßnahmen zugestimmt?

HARDERS: Ja, der Gemeinschaftsausschuß der Betriebsräte hat diesem Maßnahmenprogramm in vollem Umfang zugestimmt wie auch die Vorstände und Geschäftsführungen unserer Werke und Gesellschaften, die für die Durchführung verantwortlich sind.

WERK UND WIR: Welche Sparmaßnahmen sind im einzelnen beschlossen worden?

HARDERS: Neben der generellen Einstellungssperre werden Mehrarbeit und Unternehmerarbeiten auf das absolut notwendige Mindestmaß abgebaut. Die Kosten für Werkzeuge, Werkzeuge und Instandhaltung müssen reduziert werden. Verwaltung und Stabstellen sind den veränderten Bedingungen anzupassen. Jede Abteilung wird auf Notwendigkeit, Doppelarbeit und Überbesetzung überprüft. Alle Lager sind auf die notwendigen Vorräte abzubauen. Der Aufwand für Repräsentationen und fremde Dienste muß stark eingeschränkt werden. Kostenbudgets, strenge Kontrollverfahren und Kostensenkungsprogramme sind sofort in Kraft gesetzt worden.

WERK UND WIR: Muß in den nächsten Wochen Kurzarbeit befürchtet werden?

HARDERS: Sie können sicher sein, daß die Vorstände und Geschäftsführungen unserer Werke und Gesellschaften gemeinsam mit dem Gemeinschaftsausschuß der Betriebsräte alle Möglichkeiten ausschöpfen werden, um notwendig werdende Kurzarbeit auf ein Mindestmaß zu beschränken und die vorhandenen Arbeitsplätze zu sichern.

Titel: Nach der Neuzustellung wird Hoesch 4 seine Leistung verdoppeln: Statt 55 000 Tonnen monatlich soll er künftig 100 000 bis 120 000 Tonnen Roheisen im Monat erschmelzen (siehe Seite 270)

Rückseite: Die „Seute Deern“, das ehemalige Segelschiff, ist mit einem Union-Patentanker ausgerüstet, der im Werk Phoenix vor rund vierzig Jahren gegossen wurde (siehe Seite 280)

Ziel und Aufbau der Unternehmensplanung bei Hoesch



Einfach in den Tag hineinzu-
leben, ohne an
morgen und
übermorgen
denken zu müs-
sen, ist ein
Wunschtraum
vieler Men-
schen, der von

Jahrzehnt zu Jahrzehnt unerfüll-
barer wird. Selbst unseren Hip-
pies kann es immer nur für kurze
Zeit gelingen, sich dem Zwang
der Lebensplanung zu entziehen.
Wieviel stärker als jeder einzelne
aber muß ein Unternehmen —
und erst recht ein Unternehmen
unserer Größe — seine Ziele und
die Art und Weise ihrer Ver-
wirklichung vor auszuplanen su-
chen! Niemand wird bezweifeln,
daß es zum Chaos führen müßte,
würden die weit mehr als 50 000
Hoesch-Mitarbeiter in ihren zahl-
reichen Werken und Gesellschaften
planlos nebeneinander wer-

keln. Es liegt auf der Hand, daß
ihr Handeln abgestimmt und auf
eindeutig festgelegte Ziele ge-
richtet sein muß und daß auch der
Weg, der zu diesen Zielen führt,
und der Zeitraum, in dem sie zu
erreichen sind, sorgfältig über-
legt werden müssen. „Unterneh-
mensplanung“ ist also lebens-
notwendig und wird deshalb seit
einigen Jahren von einer eigenen
Stabsabteilung unter Alfred
Friedrich geübt, dem wir diesen
aufschlußreichen Einblick ver-
danken.

Das Wort Planung war lange
Zeit verbunden mit der Vorstel-
lung von autoritärer Zwangswirt-
schaft und der Ausschaltung un-
ternehmerischer Initiative. In den
letzten Jahren jedoch, besonders
seit dem Konjunkturreinbruch
1966/67, ist Planung immer po-
pulärer geworden. Alle Welt will
heute, daß die für die Wirtschaft
Verantwortlichen weit voraus-
sehen und rechtzeitig Maßnah-
men treffen.

Gerade die Unternehmen der
Stahlindustrie mußten schon im-
mer planen, um ihre Entwicklung
langfristig in bestimmte Bahnen
zu lenken. Beispiele dafür sind die
Investitionsplanung für Großob-
jekte über zehn und mehr Jahre
oder die Pläne für Einsatzstoffe
und deren Zufuhr.

Neu an der Unternehmenspla-
nung ist nur, daß sie alle zum Er-

reichen eines langfristigen Ziels
notwendigen Entscheidungen
vorbereiten und zu koordinie-
ren sucht.

Zwei Gründe sprechen vor al-
lem für eine solche umfassende
Planung im modernen Unterneh-
men:

- Unsere wirtschaftliche und
technische Umwelt verändert
sich mit zunehmender Schnellig-
keit.

Ein Beispiel dafür ist die wach-
sende Größe und Leistungsfä-
higkeit technischer Anlagen in
unserer Industrie: Ein moderner
Großhochofen mit 14 Meter Ge-
stelldurchmesser produziert über
drei Millionen Tonnen Roheisen
im Jahr und kostet 250 Millionen
DM. Noch vor wenigen Jahren
waren Hochöfen mit 7,5 Meter
Gestelldurchmesser modern, die
500 000 Jahrestonnen produzier-

ten und etwa 50 Millionen DM
kosteten. Ähnlich entwickelten
sich Kosten und Leistung in
Stahlwerken und Flachwalzwer-
ken.

Die Entscheidungen, die auf die
Leitung eines Konzerns zukom-
men, werden damit immer
schwerwiegender und wirken
immer weiter in die Zukunft.

- Ein weiterer Grund, umfassen-
der als früher zu planen, sind die
ständig steigenden Ansprüche,
die von allen Seiten an das Un-
ternehmen gestellt werden.

So gibt es vor allem sechs „In-
teressengruppen“, von denen
das Unternehmen abhängt:

- Die Eigentümer wollen Ge-
winn und Wachstum

- Die Mitarbeiter wollen stei-
gende Einkommen, sichere Ar-
beitsplätze, Aufstiegsmöglich-
keiten

Hermann J. Abs

zum 70. Geburts- tag

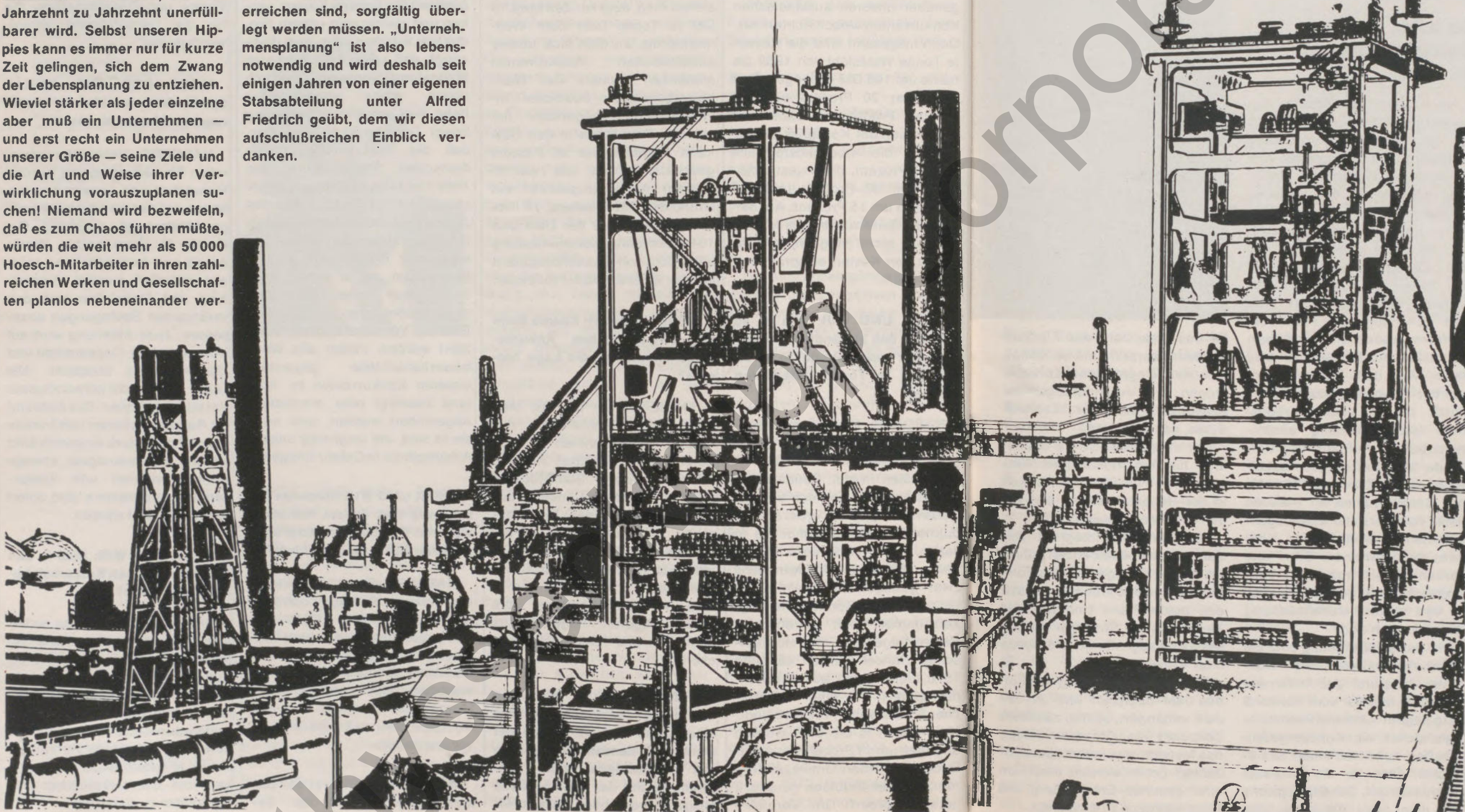


Nach dem Kriege wurde Her-
mann J. Abs stellvertretender
Vorsitzender des Verwaltungsrates
der Kreditanstalt für
Wiederaufbau. 1951 führte er die
deutsche Delegation bei den
Londoner Schuldenverhandlun-
gen zur Regelung der deutschen
Auslandsschulden. Seit 1952 ist
er Vorsitzender des Finanzaus-
schusses der Deutschen Bunde-
sbahn. Im selben Jahr wurde er
zum Mitglied des Vorstandes der
Süddeutsche Bank AG berufen,
einem der Nachfolgeinstitute der
Deutschen Bank Berlin.

Nach dem Wiederausammen-
schluß der Nachfolgeinstitute der
Deutschen Bank im Jahre 1957
wurde Hermann J. Abs Mitglied
und Sprecher des Vorstandes der
Deutschen Bank. Seit 1959 ist er
Vorsitzender des Verwaltungsrates
der Kreditanstalt für
Wiederaufbau, seit 1960 Präsi-
dent des Verwaltungsrates der
Deutschen Bundesbahn. 1967
schied er aus dem Vorstand der
Deutschen Bank aus und wurde
zum Vorsitzenden ihres Auf-
sichtsrates gewählt.

In der Aufsichtsratssitzung der
Hoesch AG am 15. Januar 1971
wurde Hermann J. Abs als
Nachfolger von Dr. Willy Ochel
zum Vorsitzenden unseres Auf-
sichtsrates gewählt. Er gehörte
von 1951 an bereits dem Auf-
sichtsrat der Dortmund-Hörder
Hüttenunion AG als Mitglied und
von 1953 als Vorsitzender und
Neutraler an.

Wir freuen uns, daß Hermann
J. Abs auch nach dem 70. Ge-
burtstag unserer Gesellschaft
seinen hoch einzuschätzenden
Rat weiter widmen wird, und
wünschen ihm Gesundheit und
noch viele abwechslungsreiche
und erfüllte Jahre!





Neue Impulse zur Zusammenarbeit von Forschung und Praxis

Neue Impulse zur Zusammenarbeit von Forschung und Praxis gab am 27. August 1971 eine Vortragsveranstaltung, an der auf Einladung der Hoesch AG Vertreter des Vereins Deutscher Eisenhüttenleute, des Max-Planck-Institutes für Eisenforschung, des Betriebsforschungsinstitutes und der Hoesch Hüttenwerke AG teilnahmen. Ziel dieses Treffens war, wie unser Vorstandsvorsitzender Dr. Friedrich Harders in der Begrüßungsansprache herausstellte, die Verbindung zwischen der Grundlagen- und Betriebsforschung und der Anwendung in den Produktionsbereichen weiter zu vertiefen. In sieben Vorträgen wurden an ausgewählten Beispielen die Arbeitsmethoden und Untersu-

chungsmöglichkeiten der einzelnen Fachabteilungen dargelegt. Die behandelten Themen stammten aus Arbeitsgebieten der Metallurgie, der Metallkunde, der Werkstoffentwicklung und der Oberflächentechnik sowie der Meßtechnik und der Automation. Im Anschluß an die Vorträge fand eine Besichtigung der Warmbreitbandstraße und der Baustelle des neuen Kaltwalzwerkes statt, an der auch Ministerialdirektor Dr. Menden vom Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft, Dr. Petersen, Mitglied des Vorstandes der Mannesmann AG, und Dr. Springorum, Mitglied des Vorstandes der Salzgitter AG, als Mitglieder des Verwaltungsrates des Max-Planck-Institutes teilnahmen.



- Die Lieferanten wollen immer mehr absetzen, möglichst zu steigendem Preis
- Die Gläubiger sind an pünktlicher Zinszahlung und Stabilität interessiert
- Die Gesellschaft, der Staat, die Gemeinde erwarten eine gute Steuerleistung und einen Beitrag zu Stabilität und Ansehen der Gemeinden, in denen das Unternehmen seinen Sitz hat
- Die Kunden wollen immer niedrigere Preise, immer bessere Qualitäten, guten Kundendienst, aber auch dauerhafte Lieferbeziehungen.

In dieser Situation muß das Unternehmen planen, wie es die Unterstützung aller dieser wichtigen Gruppen gewinnen und ihre steigenden Ansprüche befriedigen soll bei zunehmender Schnelligkeit der technischen Entwicklung und ständig wachsendem Investitionsbedarf.

Der Aufbau der Unternehmensplanung bei Hoesch

Nach dem Grundsatz der kooperativen Führung sind auch in der Unternehmensplanung Aufgaben und Befugnisse vom Vorstand der Hoesch AG soweit wie möglich an die weiteren Führungsebenen delegiert.

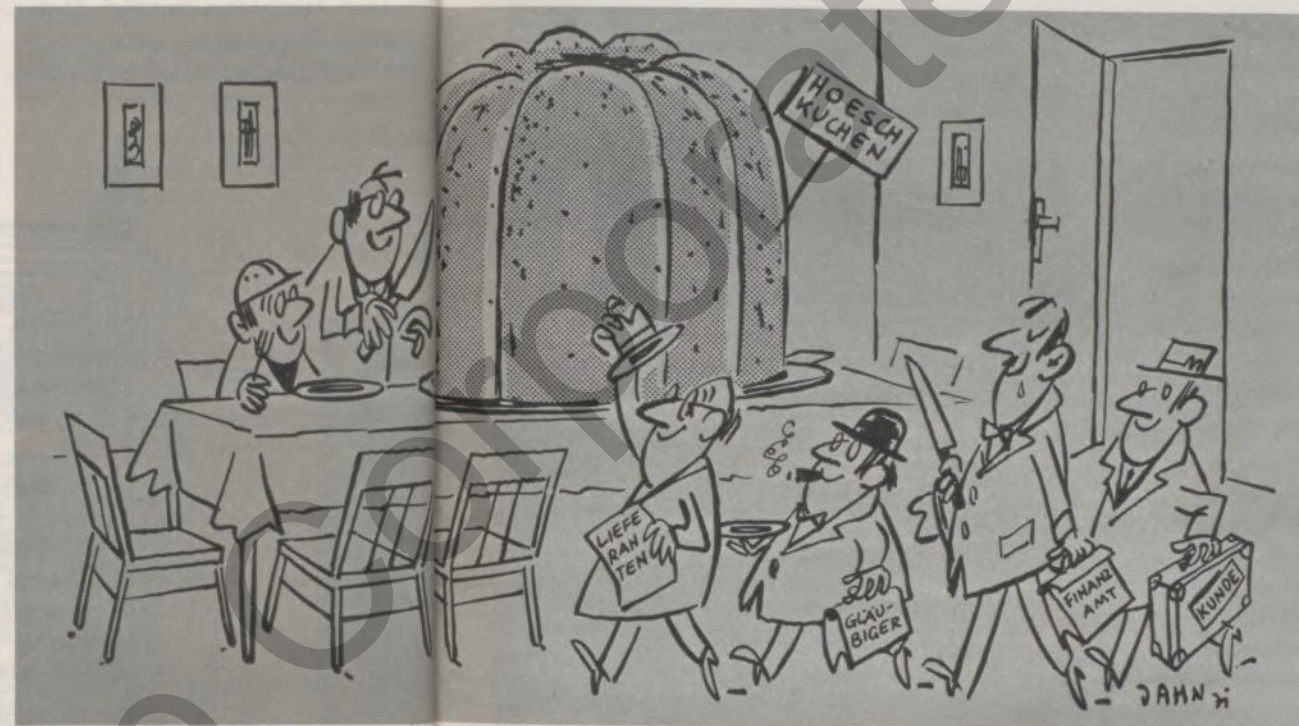
Der Vorstand der Hoesch AG legt die Unternehmensziele und den grundsätzlichen Weg zu diesen Zielen, die Unternehmensstrategie, fest, koordiniert, prüft und genehmigt die Pläne der Konzerngesellschaften und überwacht ihre Ausführung. Er wird dabei von den Stabsabteilungen der Hauptverwaltung unterstützt, die in einem Arbeitskreis Konzernplanung zusammenarbeiten. Aufgabe der Vorstände der Konzerngesellschaften ist es, die Ziele und Pläne für ihre Gesellschaften im Rahmen dieser vom Vorstand festgelegten Unternehmensziele des Konzerns zu bestimmen. Die Pläne werden damit von den Führungskräften aufgestellt, die auch für ihre spätere Verwirklichung verantwortlich sind.

Die Basis der Planung sind die **Unternehmensziele** des Konzerns. Aufgrund der Unternehmensziele und der vom Vorstand festgelegten Unternehmensstrategie stellen die Konzerngesellschaften zunächst einen **Strategischen Plan** für die nächsten zehn Jahre auf. Der Strategische Plan dient dazu, die große Linie

der Geschäftsentwicklung festzulegen, die Investitionswünsche im Konzern mit seinen finanziellen Möglichkeiten in Einklang zu bringen und aus verschiedenen Möglichkeiten die günstigste und wahrscheinlichste Alternative für die detaillierte **5-Jahres-Durchführungsplanung** auszuwählen.

Der Fünfjahresplan enthält die Maßnahmen, die in Absatz, Produktion, Personalwesen, Investitionen, Forschung und Finanzen notwendig sind, um die Ziele des Unternehmens in die Tat umzusetzen. Dieser Plan entsteht in den einzelnen Gesellschaften des Konzerns unter Mitwirkung aller Führungskräfte.

Kurz vor Beginn des Geschäftsjahres werden die Zahlen



für das erste Jahr des Fünfjahresplans überprüft und berichtigt, falls neu eingetretene Entwicklungen, z. B. Veränderungen der Konjunktur oder der Wechselkurse, das erfordern.

Der Jahresplan ist die Grundlage für den monatlichen Vergleich von Plan und Wirklichkeit in der Hauptverwaltung und bei den einzelnen Gesellschaften.

Alle Pläne sind integriert: Der Jahresplan des laufenden Jahres ist der kurzfristige Teil des Fünfjahresplans und mündet in diesen ein, beide Pläne sind mit den Zielen und der Strategie der Gesellschaft abgestimmt und dienen ihrer Verwirklichung.

Die gesamte Planung wird jedes Jahr überprüft und um ein Jahr verlängert, so daß zu jedem Zeitpunkt ein Konzept vorliegt, das festlegt, was in den nächsten Jahren getan werden muß, um eine gesunde Entwicklung des Unternehmens zu erreichen.

Die Unternehmensziele

Wenn die Konzernleitung von den Führungskräften der Gesellschaften verlangt, die Entwicklung ihrer Bereiche für Jahre vor auszuplanen, dann muß sie ihnen Leitlinien in die Hand geben, an denen sie ihre Planung ausrichten können. Diese Leitlinien sind die Ziele des Gesamtunternehmens. Die Hoesch AG hat sich in ihren Unternehmenszielen folgende Aufgaben gestellt:

- den **Mitarbeitern** sichere Arbeitsplätze, Verantwortung, Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie anderen Unternehmen mindestens vergleichbare Verdienste und soziale Leistungen zu bieten

Unternehmen bewältigt werden. Es ist deshalb ein grundlegendes Ziel unserer Planung, Hoesch mindestens ebensoschnell wachsen zu lassen wie die gesamte Industrie der Bundesrepublik und — bei normaler Konjunktur — eine über dem Durchschnitt der deutschen Stahlindustrie liegende Dividende und eine angemessene Rücklagenstärkung zu erwirtschaften.

Da es langfristig nicht gelingen wird, die Kostensteigerungen für Vormaterial und die wachsenden Bezüge der Mitarbeiter voll in höheren Verkaufspreisen weiterzugeben, wird ferner eine Steigerung der Produktivität, also der realen Erzeugung je Beschäftigten, von mindestens fünf Prozent

- die Qualität der den **Kunden** angebotenen Güter und Dienste (Problemlösungen) ständig zu verbessern
- das Kapital der **Eigentümer** im Vergleich zur gesamten Stahlindustrie des Bundesgebiets angemessen zu verzinsen

- die Kredite der **Darlehnsgeber** pünktlich und marktgerecht zu verzinsen und ausreichende Sicherung für sie bereitzustellen
- mit den **Lieferanten** der Rohstoffe dauernde Lieferbeziehungen zu pflegen und nach Notwendigkeit vertraglich zu vereinbaren, sofern die Ansprüche an Preis und Qualität erfüllt werden

- die Ansprüche der **Allgemeinheit**, vor allem der **Gemeinden**, in denen Hoesch tätig ist, zu erfüllen, soweit es die wirtschaftlichen Möglichkeiten des Unternehmens zulassen.

Diese vielseitigen Aufgaben können nur von einem wachsenden, wirtschaftlich arbeitenden

je Jahr für notwendig erachtet. Das Produktivitätswachstum soll durch Investitionen und andere Rationalisierungsmaßnahmen erreicht werden.

In den Unternehmenszielen ist auch das Arbeitsgebiet der Hoesch AG festgelegt. Die Hoesch AG versteht sich hauptsächlich als Erzeuger von Grundstoffen und Vormaterial für die Investitionsgüter-Industrie, die Industrie langlebiger Gebrauchsgüter, die Bauwirtschaft und die Verpackungsindustrie. Darüber hinaus gehören zum Arbeitsgebiet der Hoesch AG aber auch die Erzeugnisse der genannten Industriezweige, sofern die Wachstums- und Gewinnaussichten für Hoesch langfristig günstig zu betrachten sind.

Außerdem enthalten die Unternehmensziele u. a.

- die Ziele für die Bereiche Stahlerzeugung, Stahlverarbeitung und Handel

- Richtlinien für die Investitionsplanung (z. B. eine bestimmte Mindestrendite) und für Forschung und Entwicklung
- Grundsätze der Personalpolitik und der Deckung des Führungskräftebedarfs; z. B. ist festgelegt, daß der Führungskräftebedarf vorwiegend aus der eigenen Belegschaft durch geplante Aus- und Weiterbildung gedeckt werden soll.

Der Strategische Plan

Der Strategische Plan, der sich über zehn Jahre erstreckt, legt fest, wie — durch welche grundlegenden Entscheidungen, z. B. über Absatzorganisation, Investitionen, Forschung und Führungskräfteentwicklung — die Unternehmensziele in den nächsten zehn Jahren erreicht werden sollen.

Der Festlegung dieser grundsätzlichen Strategie durch die Vorstände des Konzerns und der Konzerngesellschaften gehen eingehende Untersuchungen voraus. Sie befassen sich letzten Endes mit der Frage, ob die gegenwärtigen Standorte, Produkte und Märkte auch langfristig die günstigsten sind oder ob eine andere Kombination von Standorten, Produkten und Märkten im Rahmen des Arbeitsgebietes des Konzerns ein besseres Ergebnis verspricht. Fragen des Aufbaus neuer Werke, der Aufnahme neuer Produkte, der Aufgabe von Produktlinien, der Zielsetzung für die Forschung, der Verteilung der Finanzmittel auf schon vorhandene und auf neue Geschäftszweige, der Fusion oder des Erwerbs anderer Unternehmen gehören dazu.

So wird z. B. geprüft, mit welchen finanziellen Erfordernissen in den nächsten zehn Jahren zu rechnen ist und wie sie durch Abschreibungen, Gewinne und zusätzliche Kreditaufnahmen gedeckt werden können.

Eine weitere wichtige Grundlage der Unternehmensstrategie ist die Umweltanalyse. Ihr Ziel ist es, ein Bild der Weltwirtschaft, der Volkswirtschaft, des Stahlmarktes und der für uns wichtigen Abnehmergruppen in den nächsten zehn Jahren zu gewinnen, die wesentlichen Entwicklungstendenzen herauszuarbeiten und zu Schlußfolgerungen darüber zu kommen, was die Umwelt dem Unternehmen in Zukunft für Aufgaben und Begrenzungen stellt, was sie von ihm verlangen wird.

Zur Festlegung der Unternehmensstrategie gehört auch, daß man sich klar wird über die Stärken, die es zu nutzen, und die Schwächen, die es zu beseitigen gilt. Der Stab der Hauptverwaltung untersuchte deshalb die Stärken und Schwächen der einzelnen Produktgruppen und Unternehmen von Hoesch im Vergleich zur jeweils besten Konkurrenzfirma.

Aus allen diesen Untersuchungen ergab sich, daß

- der Weltstahlverbrauch und der Weltstahlhandel weiter dynamisch wachsen werden (angesichts des raschen Wachstums der Weltbevölkerung und eines Stahlverbrauchs von heute weniger als 50 Kilo in weiten Teilen der Welt — gegenüber 600 bis 800 Kilo in hochindustrialisierten Ländern)

- die Stärken von Hoesch vor allem in einer guten Marktposition im Stahl und der stahlnahen Verarbeitung, einer ausgebildeten Belegschaft und einem hohen Forschungspotential bestehen.

Der Strategische Plan für die nächsten zehn Jahre sieht deshalb vor, die Wachstums- und Gewinnziele des Konzerns vor allem durch Modernisierung und Ausbau der Stahlerzeugung, -verarbeitung und -veredelung zu erreichen. Schwerpunkte der Investitionen in den kommenden Jahren sind deshalb

- das Ausbauprogramm der Hüttenwerke mit Erweiterung der Warmbreitbandstraße, Stranggußanlage und Kaltwalzwerk sowie einer Weißblechlinie
- der Ersatz der SM-Werke durch ein Oxygenstahlwerk
- die Erweiterung des Oberflächenveredelungszentrums Dortmund mit elektrolytischer Verzinkungsanlage und weiteren Lackier- und Beschichtungsanlagen.

Wachstum und Rentabilität der übrigen Konzernbereiche sollen durch eine Reihe weiterer strategischer Investitionen sichergestellt werden.

Der Fünfjahresplan

Der Fünfjahresplan hat vor allem die Aufgabe, die zwischen dem Konzernvorstand und den Vorständen der Gesellschaften festgelegte große strategische Linie in konkrete Entscheidungen für das tägliche Geschäft umzusetzen. Die Fünfjahresplanung richtet die tägliche Arbeit in den

Konzerngesellschaften auf die vom Vorstand festgelegten Unternehmensziele aus — durch rechtzeitiges Festlegen der Aufgaben und Beiträge, die dazu erforderlich sind. Der Schwerpunkt der Fünfjahrespläne liegt bei den Maßnahmen, die heute schon überlegt und durchgeführt werden müssen, um die Unternehmensstrategie zu verwirklichen. Die Fünfjahresplanung beteiligt ferner einen großen Kreis von Führungskräften in der Konzernleitung und in den Konzerngesellschaften an der Gestaltung der Zukunft des Unternehmens.

Außerdem wird mit der Fünfjahresplanung ein Rahmen geschaffen, innerhalb dessen die Vorstände der Konzerngesellschaften frei entscheiden können. Der Vorstand des Konzerns behält jedoch nach dem „Prinzip der Ausnahmen“ die Möglichkeit zum Eingreifen, wenn die tatsächliche Entwicklung nicht dem vom Vorstand genehmigten Plan entspricht.

Basis der Fünfjahresplanung ist der *Absatzplan*, der die Absatzziele und die absatzpolitischen Maßnahmen für die nächsten fünf Jahre enthält.

Der Absatzplan wird mit den vorhandenen und aufgrund bereits genehmigter Investitionen geplanten Kapazitäten verglichen.

Ergeben sich Überkapazitäten, so werden die Möglichkeiten zur Absatzsteigerung über das zunächst geplante Absatzvolumen untersucht. Stellen sich Engpässe heraus, so wird geprüft, ob sie durch Erweiterungsinvestitionen oder durch Maßnahmen zur Steigerung der Leistung beseitigt werden können. Aus dieser Abstimmung zwischen Absatzplan und Kapazitätsauslastung resultieren der endgültige Absatz- und *Produktionsplan*. Dabei werden auch die neu zu beantragenden Investitionen berücksichtigt. Der *Investitionsplan* enthält diese Vorhaben.

Die schönsten Pläne nützen nichts, wenn die Menschen nicht vorhanden sind, die sie in die Tat umsetzen sollen. Langfristig kommt es vor allem auf genügend Nachwuchskräfte an. Im *Personalplan* wird deshalb neben der zahlenmäßigen Belegschaftsentwicklung auch der Führungskräfte- und Lehrlingsbedarf geplant.

Der *Forschungs- und Entwicklungsplan* enthält die Forschungsschwerpunkte, die sich

die Gesellschaft im Planungszeitraum gesetzt hat.

Alles, was wir vorhaben — höherer Umsatz, Forschung, neue Produktionseinrichtungen —, kostet Geld; der *Finanzplan* zeigt, wann und wie dieses Geld beschafft werden soll.

Endziel der Planung ist der Gewinn. War der Absatzplan der Ausgangspunkt, so ist der *Ergebnisplan* der Schlußstein der Fünfjahresplanung der Gesellschaften der Hoesch AG.

Die abgeschlossenen Fünfjahrespläne der einzelnen Gesellschaften werden gegen Ende des Geschäftsjahres vom Arbeitskreis Konzernplanung zum *Gesamtplan des Unternehmens* zusammengefaßt. Dieser Konzernplan beschränkt sich nicht auf eine Zusammenfassung, sondern er vergleicht auch die Pläne der Gesellschaften mit den Unternehmenszielen. Dabei geht es z. B. um folgende Fragen:

- Sind zu erwartende Strukturveränderungen eingeplant, oder gehen die Pläne davon aus, daß alles so bleibt, wie es ist?

- Stimmen die Investitionsschwerpunkte mit der Unternehmensstrategie überein?

- Sind die Absatzziele realistisch, oder handelt es sich mehr um Kapazitätsauslastungswünsche?

- Muß die Suche nach neuen Produkten und Märkten verstärkt werden?

- In welchen Bereichen müssen wir mit Überkapazitäten rechnen? Was können wir dagegen tun?

- Reicht die geplante Produktivitätssteigerung aus, oder müssen zusätzliche Maßnahmen eingeplant werden?

- Müssen wir unsere Forschungsanstrengungen verstärken?

- Müssen wir mehr für Nachwuchskräfteförderung und Umschulung von Arbeitskräften tun?

- Ist die Ergebnisplanung der einzelnen Gesellschaften im Vergleich zum Umsatz und Kapitaleinsatz befriedigend?

- Welche Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung sollten ergriffen werden?

Aus den jetzt vorliegenden Plänen für die nächsten fünf Jahre geht hervor:

- Das Wachstumsziel des Konzerns wird — stabile wirtschaftliche Verhältnisse vorausgesetzt — durch den Ausbau des Stahlbereichs und rasch wachsender

Produktgruppen der Stahlverarbeitung mit großer Wahrscheinlichkeit erreicht.

- Die in den nächsten fünf Jahren geplanten Investitionen — besonders im Hüttenbereich — werden die Abschreibungen erheblich überschreiten, so daß der Anteil der Fremdmittel an der Bilanzsumme der Hoesch AG zunehmen wird.

- Die Verwirklichung des Ausbauprogramms wird, worüber in „Werk und Wir“ bereits berichtet wurde, eine Vergrößerung der Belegschaft erfordern.

- Nach Fertigstellung der großen Investitionen ist ein erheblicher Kapitalrückfluß in Form von Abschreibungen und Gewinnen zu erwarten, der die weiterhin gute Entwicklung des Unternehmens auch in der zweiten Hälfte der siebziger Jahre und darüber hinaus sichert — falls es gelingt,

die Kostensteigerung mit dem zu erwartenden Produktivitätsfortschritt in Einklang zu bringen.

Wie wird die Unternehmensplanung als Führungsmittel genutzt?

Die Planung erfaßt das ganze Unternehmen — vor allem wird auch die oberste Führungsgruppe, der Vorstand, mehrmals in sie einbezogen. Sie läuft in folgenden Phasen ab, die allerdings nicht genau abgegrenzt sind, sondern fließend ineinander übergehen:

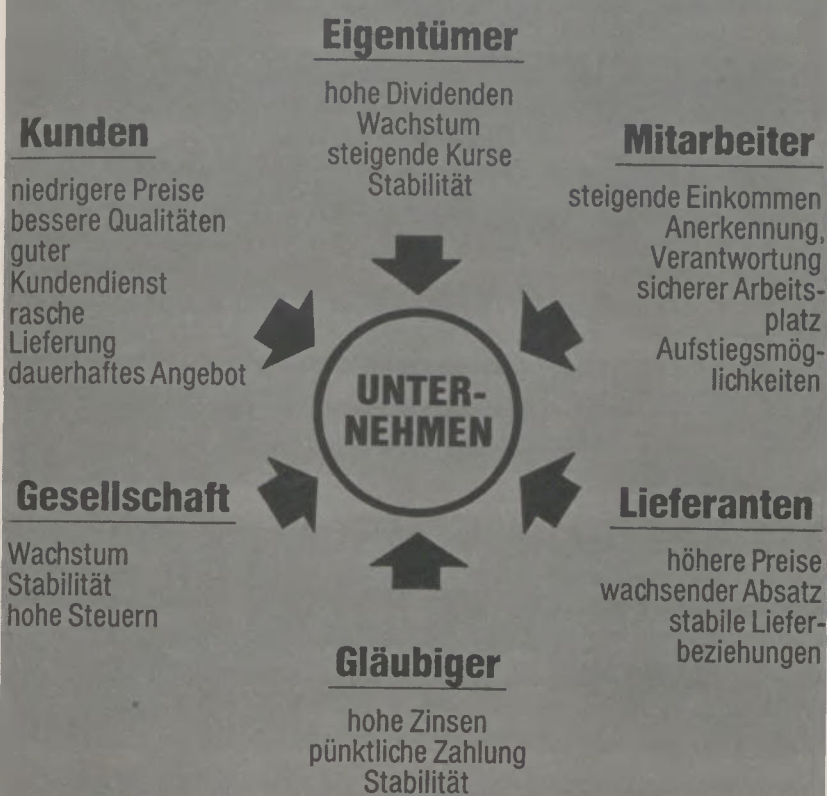
- Der Konzernstab legt dem Vorstand zu Beginn des Kalenderjahres den Entwurf der Unternehmensziele zur Genehmigung vor.

- Die Gesellschaften des Konzerns überprüfen aufgrund dieser Unternehmensziele ihr strategi-

Schema des Planungssystems der Hoesch AG



Ansprüche der „Interessenten“ an das Unternehmen



sches Konzept für die nächsten zehn Jahre.

- Der Konzernstab stellt darauf im März die Alternativen für den Strategischen Plan des Konzerns zusammen.

- Die Strategischen Pläne werden dann zwischen Vorstand des Konzerns und den Vorständen der Gesellschaften besprochen; die in diesen Besprechungen ausgewählte Alternative wird der Fünfjahresplanung der einzelnen Gesellschaften zugrunde gelegt.

- Der Fünfjahresplan wird von den Gesellschaften zwischen April und Juli aufgestellt.

- Anschließend überprüft und konsolidiert der Konzernstab die Fünfjahrespläne der Gesellschaften zum vorläufigen Konzernplan.

Aufgrund dieser Auswertung durch den Arbeitskreis bespricht der Vorstand die Fünfjahrespläne im Oktober mit dem Vorstand jeder einzelnen Gesellschaft des Konzerns. Diese Besprechung ist der wichtigste Teil der Planung; denn damit wird die Planung als Entscheidungsgrundlage für das tägliche Geschäft benutzt.

Der erste Punkt dieser Besprechung betrifft den Vergleich des abgelaufenen Geschäftsjahres mit dem Plan und die Gründe wesentlicher Abweichung.

Die nächsten Punkte gelten dem unmittelbar bevorstehenden Jahr, für das die Lage des Konzerns schon recht genau abgeschätzt werden kann.

Bei der Besprechung der längerfristigen Pläne werden die Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen und die notwendigen Maßnahmen erörtert.

Ein weiterer Besprechungspunkt sind solche Probleme, die der Vorstand der Tochtergesellschaft allein nicht lösen kann, z. B. die Abstimmung von Produktionsgebieten zwischen zwei Gesellschaften oder Fragen der Vormaterialversorgung.

Es ist durchaus möglich, daß der Vorstand mit dem Ergebnis der Planung nicht ganz einverstanden ist. Es werden dann gemeinsam die Maßnahmen besprochen, die zu einer besseren als der geplanten Entwicklung führen sollen. Für jede Maßnahme werden Termine vereinbart und Verantwortliche benannt.

Sobald der Vorstand den geänderten Plan akzeptiert hat, wird er Bestandteil des endgültigen Konzernplans, der nach der Verabschiedung durch den Vorstand eine Art Richtlinie der Unternehmenspolitik ist – bis zur Fertigstellung des nächsten Plans im nächsten Jahr.

Was haben wir mit der Unternehmensplanung erreicht?

Die Unternehmensplanung hat sich als ein gutes Hilfsmittel bei der Koordinierung aller Konzerngesellschaften und Funktionsbereiche auf die Unternehmensziele und bei der Kontrolle der Fortschritte bewährt.

Von Seiten der Führungskräfte wurde anerkannt, daß sie sich durch die Forderung, zu planen, stärker als bisher mit der Zukunft des ihnen anvertrauten Teils des Unternehmens auseinandersetzen mußten. Auch der Zwang, bei dieser Planung innerhalb jeder Gesellschaft zwischen Verkauf, Technik, Personalführung und Verwaltung abzustimmen, hat sich als vorteilhaft erwiesen.

Alle wichtigen Vorhaben, wie Investitionen, die Ausweitung oder Aufgabe von Produktlinien oder die Aufnahme neuer Produkte, werden nur noch im Zusammenhang mit der Unternehmensplanung diskutiert und entschieden. Dadurch ist sichergestellt, daß alle diese Vorhaben in die große Linie der Geschäftspolitik passen und daß eine genaue Konzeption besteht, wie sie sich auf alle wichtigen Größen, wie

Umsatz und Ergebnis, auswirken werden.

Durch die Unternehmensplanung wissen die Führungskräfte über die Stärken und Schwächen ihres Bereichs und die Chancen und Risiken der Zukunft besser Bescheid.

Die Planungsbesprechungen schließlich tragen zum Meinungsaustausch zwischen dem Vorstand des Konzerns und den Vorständen der Gesellschaften über Ziele, Strategien und Maßnahmen bei.

Die Abstimmung der Pläne zwischen dem Vorstand des Konzerns und den Vorständen der Gesellschaften ermöglicht es, die Verantwortung für die Ausführung weitgehend zu delegieren. Trotzdem braucht der Konzernvorstand nicht auf die notwendige straffe Lenkung des Konzerns zu verzichten; denn der ständig durchgeführte Vergleich von Plan und Wirklichkeit zeigt ihm, wo große Abweichungen sein Eingreifen erfordern.

Auf diese Weise versucht die Unternehmensplanung, das Zusammenwirken von Konzernleitung und Konzerngesellschaften bei der Bewältigung der Zukunft in einem so großen und weitverzweigten Unternehmen wie Hoesch zu erleichtern.

Tagesordnung einer Planungsbesprechung zwischen dem Vorstand der Hoesch AG und dem Vorstand einer Tochtergesellschaft

1. Vergleich des abgelaufenen Geschäftsjahres 70/71 mit dem Plan

Welches sind die Gründe für wesentliche Abweichungen?

2. Planung für das Geschäftsjahr 71/72

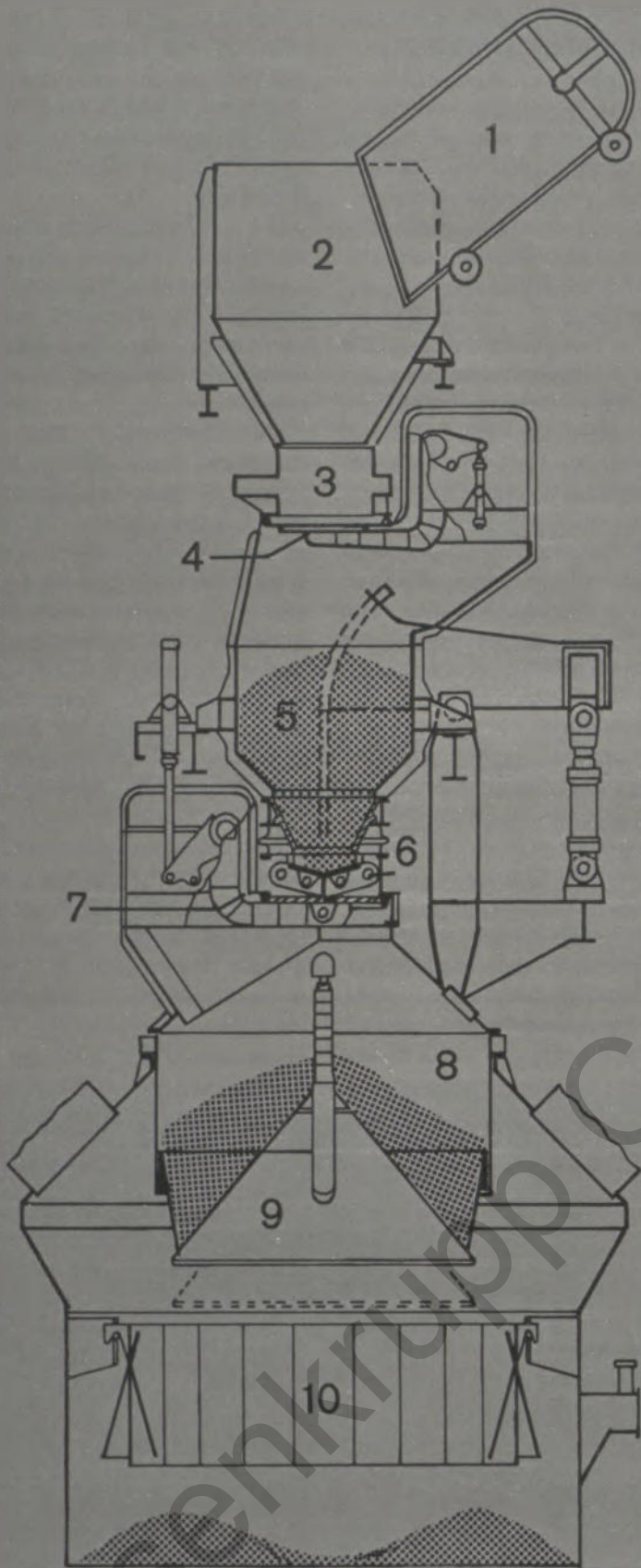
Welche Umsätze, Kosten und Ergebnisse sind geplant?
Wie erklären sich Abweichungen zum abgelaufenen Geschäftsjahr und zu früheren Plänen?

3. 5-Jahres-Planung bis 75/76

Stimmt die Planung mit den Unternehmenszielen und dem strategischen Plan überein?
Sind alle notwendigen Maßnahmen z. B. hinsichtlich Absatz, Investitionen, Nachwuchskräften geplant?

4. Welche Planungsprobleme müssen vom Vorstand des Konzerns und vom Vorstand der Tochtergesellschaft gemeinsam gelöst werden?

Hochofen 4 verdoppelt seine Leistung



Querschnitt durch den neuen Gichtverschluß: Vom Hunt (1) wird nach dem Öffnen der oberen Dichtklappe (4), in der oberen Kammer (5) wird durch vorgegebene Dichtklappe (4) über Schütt-Trichter (2) und Drehverteiler (3) die obere Kammer (5) gefüllt. Nun liegt das Gichtgut auf der Materialklappe (6), Schließen der Materialklappe (6), Schließen der unteren Dichtklappe (7) angeordnet ist. Von der oberen Kammer (5) zur unteren Kammer (8) wird das Gichtgut in folgender Reihenfolge auf die Unterglocke (9) durchgeschleust: Schließen der oberen Dichtklappe (4), in der oberen Kammer (5) wird durch vorgegebene Dichtklappe (4) über Schütt-Trichter (2) und Drehverteiler (3) die obere Kammer (5) gefüllt. Nun liegt das Gichtgut auf der Materialklappe (6), Schließen der Materialklappe (6), Schließen der unteren Dichtklappe (7) angeordnet ist. Von der oberen Kammer (5) zur unteren Kammer (8) wird das Gichtgut in folgender Reihenfolge auf die Unterglocke (9) durchgeschleust:

„Die tägliche Durchschnittsleistung der Hochöfen im Ruhrgebiet liegt bei 600 Tonnen; die größten Öfen erreichen 1500 Tonnen“ — belehrt das Stahl-Lexikon von 1960. Heute, nur elf Jahre später, wird auf der Westfalenhütte Hochofen 4 anlässlich der Neuzustellung so vergrößert und modernisiert, daß 4500 Tonnen Tagesleistung erreicht werden können. Hochofen 4 erhöht damit seine Produktion von 55000 Tonnen monatlich auf 100000 bis 120000 Tonnen!

Nach den Hochöfen 3 und 6 im Werk Phoenix mit einem Gestelldurchmesser von 9,5 Metern ist Hochofen 4 auf der Westfalenhütte mit einem Gestelldurchmesser von 9,7 Metern der dritte Hoesch-Hochofen mit einem Gestelldurchmesser zwischen 9,5 und 10 Metern. Während die Hochöfen 3 und 6 jedoch „nur“ 80000 bis 85000 Tonnen Roheisen monatlich erschmelzen, verfügt der neue Hochofen 4 bei annähernd gleichem Gestelldurchmesser über eine rund 50 Prozent größere Kapazität.

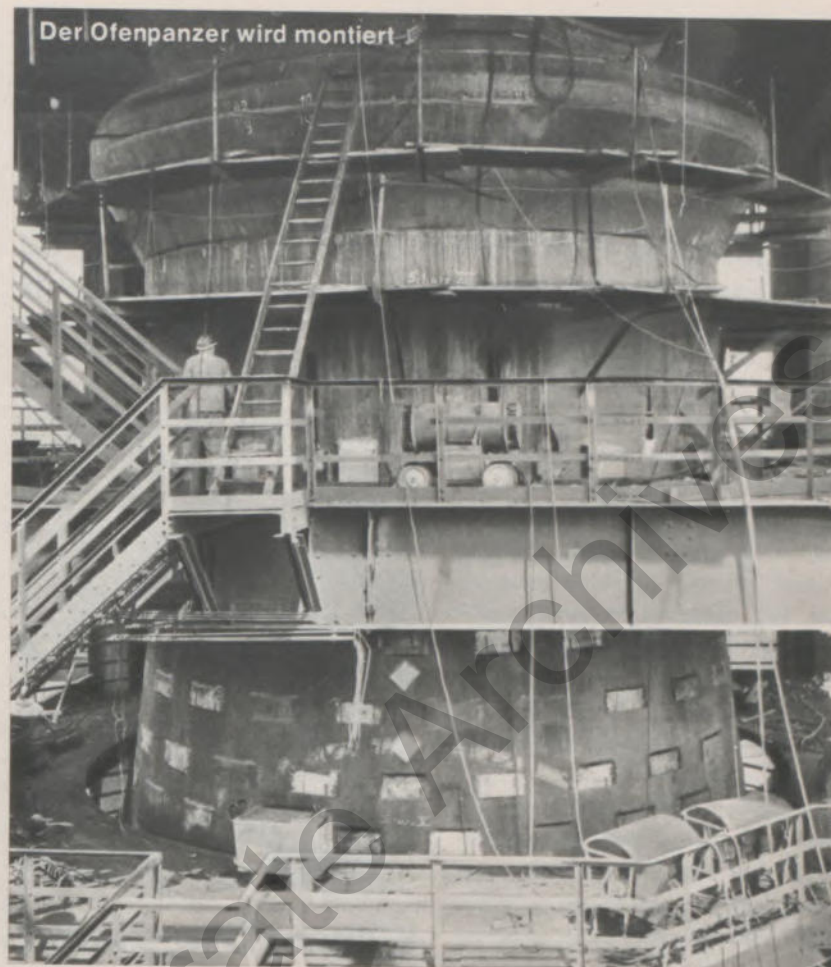
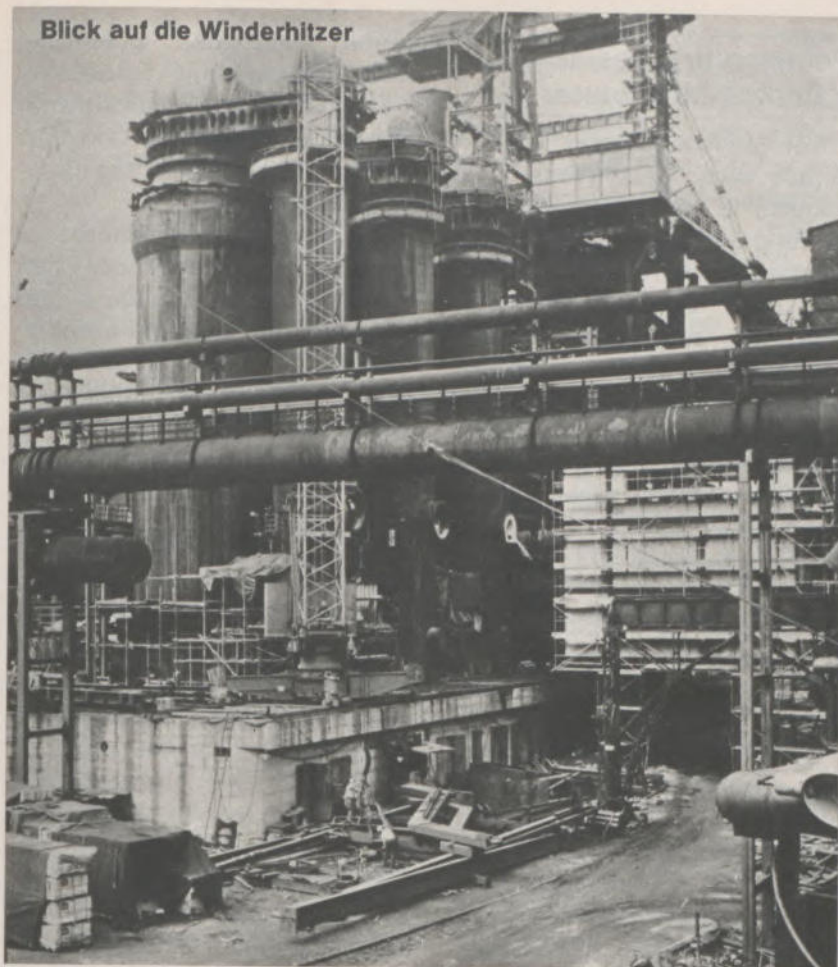
Diese kräftige Leistungssteigerung wird durch das sogenannte „Gegendruckverfahren“ an der Gicht möglich: Wurde früher der Heißwind mit einem solchen Druck in den Ofen geblasen, daß das am oberen Schachtende ankommende Gichtgas fast druckfrei ins Rohgasnetz austrat, wird künftig der Winddruck kräf-

tig erhöht, so daß an der Gicht ein Rohgasdruck bis zu 2 atü (normal 1,5 atü) entsteht. Der höhere Druck bewirkt einen gleichmäßigeren Ofengang und hilft auf diese Weise, die Produktion zu erhöhen. Er verringert auch den Mölleransatz im Ofenschacht und ermöglicht eine modernere und wirksamere Feinreinigung des Gichtgases durch Venturi-Wascher.

Da die Arbeit mit höheren Drücken auch höhere Anforderungen an die Sicherheit stellt, wurde der Technische Überwachungsverein Essen gebeten, die Konstruktionen und Montagen im Bereich der Winderhitzer und der Gasreinigung kritisch zu überprüfen.

Neuartiger Gichtverschluß

Da für den Gegendruckbetrieb herkömmliche Gichtverschlüsse nicht geeignet sind, wird am Hochofen 4 zum ersten Male ein neu entwickelter Zweikammer-Gichtverschluß eingebaut, dessen Arbeitsweise unsere Zeichnung veranschaulicht. Vom Hunt (1) wird nach dem Öffnen der oberen Dichtklappe (4) über Schütt-Trichter (2) und Drehverteiler (3) die obere Kammer (5) gefüllt. Nun liegt das Gichtgut (Koks und Erz oder Sinter/Pellets) auf der Materialklappe (6),



die über der unteren Dichtklappe (7) angeordnet ist. Von der oberen Kammer (5) zur unteren Kammer (8) wird das Gichtgut in folgender Reihenfolge auf die Unterglocke (9) durchgeschleust:

1. Schließen der oberen Dichtklappe (4)
2. In der oberen Kammer (5) wird durch vorgereinigtes Gichtgas höherer Druck aufgebaut
3. Öffnen der unteren Dichtklappe (7)
4. Öffnen der Materialklappe (6) und Durchschleusen des Gichtgutes
5. Schließen der Materialklappe (6)
6. Schließen der unteren Dichtklappe (7)
7. Druckabbau der oberen Kammer (5) durch Öffnen eines Abblaseventils
8. Öffnen der oberen Dichtklappe (4) zur Aufnahme der nächsten Huntfüllung

Der neuartige Gichtverschluß ermöglicht also den Aufbau eines höheren Drucks, weitere Vorteile bringen der geringere Verschleiß und die Tatsache, daß das Gichtgut gleichmäßig über den Ofenquerschnitt verteilt wird und der rotierende Drehverteiler (3) über der oberen Kammer (5) eine Korn-Entmischung weitgehend verhindert. Übrigens können alle

stark beanspruchten Teile in wenigen Stunden ausgewechselt werden.

Möllern mit Band

Auch die Möllerbunkerung der gesamten Hochofenanlage erhält ein neues Gesicht. Diese Bunkeranlage wird nämlich auf Bandtransport umgebaut. Vor dem Füllen der Hunte können jetzt sämtliche Möllerstoffe getrennt abgesiebt und einzeln verwogen werden. Früher war das Absieben der Möllerstoffe — mit Ausnahme des Kokes — wegen der engen Platzverhältnisse beim Einsatz von Möllern nicht möglich.

Abgesehen von den Vorteilen des Absiebens ist die Bandmöllerei am Hochofen 4 auch wegen der höheren Leistung des Ofens notwendig, da die durch Möllernwagen zu erreichende Bunkeranlage viel zu klein ist und die Bunker alle zwei bis drei Stunden nachgefüllt werden müßten. Mit der Bandmöllerei werden hingegen auch die etwas entfernt liegenden Bunkeranlagen, die früher zu den Hochofen 2 und 3 gehörten, für Hochofen 4 erschlossen.

Winderhitzer mit außenstehendem Brennschacht

Die drei Winderhitzer, die den Hochofen mit Heißwind versor-

gen, werden mit außenstehendem Brennschacht errichtet; das Fundament aus Stahlbeton ist so ausgelegt, daß später ein vierter Winderhitzer hinzugefügt werden kann. Die Anlage ist für die Erzeugung von stündlich 250 000 Normalkubikmetern Heißwind mit einer Temperatur von 1250 Grad Celsius ausgelegt. Der Innendruck kann über 4,0 atü betragen. Die feuerfeste Auskleidung der Winderhitzer läßt eine innere Kuppeltemperatur von 1500 Grad Celsius zu. Um diese hohe Temperatur zu erreichen, wird beim Aufheizen den Brennern neben dem gereinigten Gichtgas auch Koksgas zugeführt. Durch die Möglichkeit, mit sehr hohen Heißwindtemperaturen zu fahren, wird der spezifische Koksverbrauch des Hochofens gesenkt, so daß mehr Erz durchgesetzt werden kann.

Der Koksverbrauch wird weiter gesenkt und die Ofenschmelzleistung entsprechend erhöht, indem beim Einblasen des Heißwindes in den Ofen durch die 28 Düsenstöcke, die vom Heißwindring abzweigen, schweres Heizöl durch Lanzen eingespritzt wird.

Das vom Ofen ausströmende Gichtgas (stündlich etwa 350 000 Kubikmeter) wird durch die hochgeführten Gasabzugsrohre und das Fallrohr über den Staubsack, wo die groben Staubteilchen ausfallen, dem Venturi-

Wascher zugeführt, in dem der Staub bis auf einen Rest von höchstens fünf Milligramm je Kubikmeter ausgewaschen wird.

Zwei Abstichlöcher und zwei Gießhallen

Auch das äußere Bild des Hochofens 4 wird sich ändern: Mit dem vergrößerten Gestell Durchmesser ist auch eine größere Ofenhöhe erforderlich: Das Gerüst wird um vier Meter, die Übergichtkonstruktion um weitere 4,6 Meter erhöht. Vor allem aber erhält Hochofen 4 — um überhaupt bis zu 4500 Tonnen Roheisen täglich abstechen zu können — zwei um 180 Grad gegeneinander versetzte Abstichlöcher, für die wiederum zwei Gießhallen mit den notwendigen Rinnenführungen, Auslauföffnungen und den Gleisführungen darunter gebaut werden müssen.

Anfang 1972 wird der neue Hochofen 4 angeblasen

Der alte Hochofen 4 wurde im November 1970 stillgelegt, der neue Hochofen 4 soll Anfang 1972 angeblasen werden. Diesen Termin werden unsere Fotografen nicht versäumen, so daß wir wenig später den neuen Hochofen unseren Lesern auch im Foto vorstellen können.

Walter Hölkeskamp vom Vorstand der Hoesch AG erläuterte und vertiefte in einem Vortrag vor Hoesch-Führungskräften die Grundlagen und wichtigsten Elemente des kooperativen Führungsstiles, der im vergangenen Jahr unter dem Titel „Allgemeine Führungsgrundsätze“ schriftlich festgelegt und seitdem für alle Hoesch-Mitarbeiter verbindlich ist (siehe auch Heft 3/1970).



Walter Hölkeskamp:

Kooperative Führung für mündige Mitarbeiter

Politisch und sozial mündige Mitarbeiter

Der Mensch unserer Tage — gerade auch der Arbeiter und Angestellte — ist sich seiner Stellung als Staatsbürger im Rahmen einer freiheitlich-demokratischen Ordnung bewußter geworden und will auf die Grundrechte seiner menschlichen Freiheit auch im Berufsleben nicht verzichten. Daher ist es unerlässlich, die alten autokratisch-autoritären Führungsformen, soweit sie noch vorhanden sind, durch neue Führungselemente im Sinne einer kooperativen Führung zu ersetzen. Darin ist in erster Linie der Sinn und Zweck unserer Führungsgrundsätze zu sehen.

Durch die immer stärkere Demokratisierung unseres politischen Lebens im vergangenen Jahrhundert, insbesondere aber durch die Institutionalisierung unseres sozialen Rechtsstaates in den letzten Jahrzehnten, hat sich hier ein bedeutender Wandel vollzogen.

Unsere Führungsgrundsätze weisen unter Abschnitt I/1 (Seite 7), „Grundlagen der kooperativen Führung“, darauf ganz besonders hin: „Die technisch-wirtschaftliche Entwicklung, die zu einer weitgehenden Arbeitsteilung führt, sowie die Wandlungen in den Wertvorstellungen und die sich daraus ergebenden strukturellen Veränderungen im politischen und gesellschaftlichen Leben beeinflussen seit Jahren den Führungsstil.“

Wir haben es also künftig mit Mitarbeitern zu tun, die politisch und sozial mündig sind oder wenigstens sein wollen oder die zumindest ein wesentlich klareres Selbstgefühl — man könnte auch sagen Selbstbewußtsein — haben und das im Arbeitsleben auch entsprechend zur Geltung bringen.

Mitdenken anregen, Mitgestalten fördern, Freude an der Verantwortung stärken

Welche Kriterien — vor dem gerade skizzierten politischen und gesellschaftlichen Hintergrund — gelten nun vor allem als Richtlinie für die Handlungsweise des Managements? Solche Kriterien sind alle sozial orientierten Aufgaben wie Erhaltung und Sicherung von Arbeitsplätzen, Rücksichtnahme auf ältere ver-

diente Mitarbeiter, Förderung eines gedeihlichen Betriebsklimas, Förderung qualifizierter Mitarbeiter, Sicherheit und Vergrößerung des Freiheitsspielraumes des einzelnen.

Das Mitdenken der Mitarbeiter sollte angeregt, das Mitgestalten gefördert und die Freude an der Verantwortung gestärkt werden.

Dabei ist die Information ein ganz besonders wichtiges Führungsmittel, wie es auch unsere Führungsgrundsätze in Abschnitt V, 1. — 4. (Seite 12), deutlich zum Ausdruck bringen.

Information von der Managementspitze bis in die weitverzweigten Bereiche des Gesamtmanagements, das sinnvolle Einbeziehen auch des Betriebsrates, der entsprechende Informationsfluß in der umgekehrten Richtung, sind unabdingbare Voraussetzungen für das Setzen von Zielen und Aufstellen von Plänen und Budgets.

Der moderne Industriebetrieb hat die Aufgabe, zu produzieren und die Produktion gewinnträchtig abzusetzen. Dazu benötigt er — neben anderem — die Leistung der Mitarbeiter. Damit ist der ökonomische Aspekt des Unternehmens angedeutet.

Der Betrieb hat es aber immer mit Menschen zu tun, die nicht allein ihre Arbeitskraft zur Verfügung stellen, sondern mit ihren Wünschen, Hoffnungen, Sorgen und Nöten im Betrieb leben. Das ist der soziale Aspekt des Betriebes.

Zwischen diesen beiden Wirkungskomplexen — dem ökonomischen und dem menschlich-sozialen — steht der Vorgesetzte, auf den von beiden Seiten Forderungen zukommen, die er immer wieder von neuem zum Ausgleich bringen muß. Dieser Aufgabe wird er nur gewachsen sein, wenn er im Rahmen einer vernünftigen Personal- und Führungspolitik — mit Unterstützung der Unternehmensleitung — operieren kann, die die Verklammerung dieser beiden Aspekte sicherstellt.

Grundlage ist die Anerkennung und Achtung aller Mitarbeiter

Vor allem aber sollten wir uns hüten, bei wechselnder Wirtschaftslage auch unseren Führungsstil zu wechseln. Das könnte bedeuten, daß in der Hochkonjunktur — bei einem

Unterangebot von Arbeitskräften – der Vorgesetzte nachgiebig führt („weiche Welle“), beim Nachlassen der Konjunktur aber – bei einem Überangebot von Arbeitskräften – befehlend und mit den alten Machtmitteln. Ein solcher Führungsstil ist unglaublich unwürdig und wird den Mitarbeitern nicht gerecht. Ein Vorgesetzter muß mit den ihm zur Verfügung stehenden Ordnungsmitteln und seiner persönlich-natürlichen Autorität überzeugend führen können. Darauf habe ich ganz besonders in der Einleitung bei der Veröffentlichung unserer Führungsgrundsätze in WERK UND WIR (3/1970) hingewiesen, wo ich sagte: „Dieser Führungsstil ist nicht aus Nützlichkeitserwägungen entstanden, sondern in der Erkenntnis, daß unserer Arbeitswelt – über allen fachlichen Problemen – die umfassende allgemeine Aufgabe gestellt ist, in den Betrieben eine glaubwürdige innere Ordnung auf der Grundlage der Anerken-

nung und persönlichen Achtung aller Mitarbeiter zu schaffen.“

Wie wenig heute noch Mitarbeiter autokratisch oder patriarchalisch geführt werden wollen, geht aus einer kürzlich durchgeführten Untersuchung hervor. Diese Untersuchung ergab, daß über 70 Prozent aller Bundesbürger bei wichtigen Entscheidungen im Betrieb mitbestimmen wollen.

Wir wissen aus Untersuchungen zuverlässig, daß die Steigerung der Produktivität eines Unternehmens insbesondere auch ein Führungsproblem ist. Manche Unternehmer gehen sogar so weit, daß sie darin das primäre Problem sehen.

Im Vorwort zu unseren Allgemeinen Führungsgrundsätzen haben wir ganz besonders auf die richtige Menschenführung im Rahmen des kooperativen Führungsstiles hingewiesen (Seite 5).

Wir sagten: „Eine erfolgreiche Unternehmensführung verlangt eine zeitgerechte Menschenfüh-

rung. Es gibt heute keinen Zweifel mehr darüber, daß mit dem besten Sachverstand ein Unternehmen auf die Dauer nicht mehr erfolgreich geleitet werden kann, wenn es an der richtigen Führung der in ihm tätigen Menschen fehlt. Richtige Menschenführung ist jedoch auch heute noch nicht überall selbstverständlich. Die Mitarbeiter sind heute nicht mehr bereit, einer Führung zu folgen, die es ihnen nicht gestattet, Individualität zu entwickeln.“

Was heißt nun richtig führen? Führen ganz allgemein heißt, Menschen, die einem als Mitarbeiter zugeordnet sind, auf eine bestimmte Richtung zu weisen, auf ein bestimmtes Ziel hin auszurichten. Wir müssen uns dabei aber immer wieder klarwerden, daß Führung keinesfalls nur eine Frage der organisatorischen Regelung des Verhältnisses zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter aufgrund starrer Führungstechniken ist. Richtige Führung bedeutet vielmehr die

Pflicht eines jeden Vorgesetzten, seinen Mitarbeitern auf der Basis des gegenseitigen Vertrauens zu helfen. Es kommt uns auf die gegenseitige vertrauensvolle Zusammenarbeit – auch mit den Vertretern der Belegschaft – an, wie es im Abschnitt I unter Punkt II (Seite 7) unserer Führungsgrundsätze dargelegt ist. Dort heißt es: „Unser Führungsstil muß den in unserem Gesellschafts- und Wirtschaftsleben herrschenden Vorstellungen und unserer betrieblichen Ordnung und Verfassung entsprechen, die geprägt sind von dem Willen zur Zusammenarbeit und in denen Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer verankert sind.“

Kooperative Führung kann für uns nicht nur Zusammenarbeit schlechthin bedeuten. Die gab es und gibt es zu allen Zeiten, im wirtschaftlichen wie im sozialen Bereich, weil sonst kein menschliches Zusammenleben möglich ist. Diese rein organisatorische Zusammenarbeit mei-

CHARAKTERWANDEL DER SOZIALEN BEZIEHUNGEN IN DEN BETRIEBEN

Zeltraum	Relativer Bildungs- und Reifestand der Arbeitnehmer	Wirtschaftsepoche	Haltung der Betriebsleitung
1450–1850	Einsichtmangel und Abhängigkeit	Frühkapitalismus	Patriarchalische Haltung
1850–1950	Klassenkämpferische Einstellung	Hoch- und Spätkapitalismus	Autokratische Haltung
ab 1950	Verantwortungsbewußte Sachlichkeit (Mitbestimmung)	Soziale Marktwirtschaft	Kooperative Haltung

MENSCHENFÜHRUNG IM BETRIEB

bei autokratischer (autoritärer) Führung

- wenig Delegation von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortung
- vorwiegend Führung mit Einzelaufträgen
- Verantwortung bei „Untergebenen“ im wesentlichen nur für die Durchführung
- wenig Information von oben nach unten
- wenig Beratung mit den „Untergebenen“
- das Schwergewicht der Information liegt auf „Weisungen“ von oben
- totale Kontrolle der Ausführung
- ständiges Eingriffsrecht

bei kooperativer Führung

- mehr Delegation von Aufgaben, Entscheidungsbefugnissen und Verantwortung
- im Rahmen der delegierten Aufgabengebiete entscheiden die „Mitarbeiter“ selbständig
- der Vorgesetzte übernimmt nur die Führungsverantwortung
- Information zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter bedeutet gegenseitige Information, also Kommunikation und Beratung
- Dienstaufsicht durch Stichproben
- Erfolgskontrolle zur Prüfung der vorgegebenen Ziele



nen wir nicht, wenn wir von kooperativer Führung sprechen.

Deutlich hat dies auch der Vorsitzende des Gemeinschaftsausschusses aller Hoesch-Betriebsräte, Albert Pfeiffer, in seinen Begrüßungsworten zur Einführung des kooperativen Führungsstils in der Märzausgabe 1970 von WERK UND WIR zum Ausdruck gebracht. Er sagte dort: „Hier ist nicht die ‚Zusammenarbeit‘ gemeint, bei der ein Vorgesetzter anordnet und Mitarbeiter ausführen, sondern die Zusammenarbeit, bei der Partner zusammenwirken und beide zugleich aufgerufen sind, einen eigenen Beitrag zur Erfüllung ihres Auftrages zu leisten. Kooperation, als gemeinsame Lösung einer Aufgabe verstanden, setzt aber voraus, daß jeder Beteiligte mitüberlegt, mitentscheidet und mitverantwortet.“

Nicht die Person des Vorgesetzten, sondern die zu bewältigende Aufgabe muß im Vordergrund stehen. Der Vorgesetzte hat seine Mitarbeiter als selbständige, mündige Menschen anzuerkennen. Dabei wird er nur voll anerkannt, wenn seine Autorität nicht nur in der Position, sondern vor allem in seiner Per-

sönlichkeit — fachlich und menschlich — wurzelt.

Die wichtigsten Elemente des kooperativen Führungsstiles

Lassen Sie mich zusammenfassend die wichtigsten Stilelemente unseres kooperativen Führungsstiles nochmals aufzählen:

1. Die Mitwirkung der Mitarbeiter bei der Vorbereitung von Entscheidungen des Vorgesetzten.
2. Die Delegation, das heißt die Übertragung von Aufgaben und Entscheidungsbefugnissen von dem Vorgesetzten auf seine Mitarbeiter und damit verbunden die Bereitschaft des Mitarbeiters, Verantwortung für den Delegationsbereich zu übernehmen.
3. Umfassende Information von oben nach unten, von unten nach oben, aber auch von Abteilung zu Abteilung, von Betrieb zu Betrieb, zwischen Betrieb und Verwaltung, von der Linie zum Stab und umgekehrt.
4. Systematische Aus- und Fortbildung der Mitarbeiter, damit sie die ihnen übertragenen Aufgaben auf die Dauer selbständig wahrnehmen können.

5. Dienstaufsicht und Erfolgskontrolle, die dem aus der Verantwortung für die Gesamtaufgabe nicht entlassenen Vorgesetzten die Sicherheit dafür geben, daß auch die delegierten Teilaufgaben im Sinne der Zielsetzung, der bestehenden Gesetze, der Vorschriften und Richtlinien wahrgenommen und erfüllt werden.

6. Aufrichtige Anerkennung der guten Leistung; offen Kritik üben, falsches Verhalten des Mitarbeiters korrigieren und Fehlerquellen ausschalten. Beide — Anerkennung und Kritik — stärken das Vertrauen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.

7. Die Zusammenarbeit mit Spezialisten und Stäben, die durch die mit der technischen und wirtschaftlichen Entwicklung verbundenen Arbeitsteilung und Differenzierung der Arbeitsabläufe notwendig geworden ist.

8. Die gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Vertretern der Arbeitnehmer und die Anerkennung ihrer berechtigten Interessen.

Unsere Führungsgrundsätze bilden für unser Unternehmen das „Grundgesetz der inneren Ordnung“; sie sind eine dauernde

▲ Mit der Erklärung und Formulierung der Grundsätze des kooperativen Führungsstiles ist es nicht getan: Sie bleiben so lange unverbindlich, wie sie nicht täglich mit Leben gefüllt werden; man muß nach ihnen handeln und mit ihnen handeln — wie hier bei dieser Lagebesprechung zwischen Vorarbeiter, Meister, Obermeister und Betriebschef, bei der das Arbeitsprogramm für die Feineisenstraße des Werkes Westfalenhütte abgesprochen wird

Aufforderung an alle Vorgesetzten, ihr Führungsverhalten zu überprüfen und im Sinne dieser Grundsätze ständig zu verbessern. Die kooperative Führung, die den Mitarbeiter zuerst als Mensch sieht, wird das bisher scheinbar unlösbare Dilemma im Betrieb zwischen Wirtschaftlichkeit einerseits und Menschlichkeit andererseits überwinden. Wir sind der Meinung, daß wir damit auch im hochspezialisierten Industriezeitalter einen optimalen Ausgleich zwischen menschlichem Verhalten und wirtschaftlichem Handeln finden.

Vom Schlapphut zum Schutzhelm

„Wir stehen am Rand der Rinnen, die Hutkrempe gegen die Hitze herabgezogen, die Jackenärmel vorm Gesicht, Schaufeln in der Hand. Ob alles klargeht?“

Nicht wenige werden die Sprache des Mannes, der diese Worte schrieb, erkennen — Heinrich Hauser, dessen „Schwarzes Revier“, obwohl bereits 1930 veröffentlicht, auch heute noch zu den lebendigsten Schilderungen des Ruhrgebietes zählt. Er hatte am Hochofen gestanden, die „lange Eisenstange mit schwerem Hammer in den hartgebrannten Ton“ treibend, und sich den breitrandigen Hut schützend ins Gesicht gezogen, „als der Eisenstrom zu laufen“ begann. Von der visierähnlichen Gittermaske, wie sie heute Ofenmann, Schlackenfahrer, Schmelzer und andere Stahlwerker schützen, wußte er noch nichts. Und wenn man die ersten WERK UND WIR Hefte durchblättert, wird man keinen der Männer um Eisen und Stahl einen Schutzhelm tragen sehen — den kannte nur der Kumpel vom Bergbau.

Kopfschutz — nur für Krieger

Vor den Abstichlöchern trug man 1953 noch Schlapphut.

Und das, obwohl der Helm als Schutz gegen Kopfverletzungen bereits im Altertum gebräuchlich war und von Jahrhundert zu Jahrhundert besser, leichter und modischer wurde. Das Interessanteste an seiner Entwicklung — vom römischen Legionärshelm über den vor orientalischen Krummschwertern schützenden Topfhelm der Kreuzritter bis zum leichten „Stahlhelm 35“ — ist, daß er — ob kupfern oder ledern, eisern oder stählern — bis in die zweite Hälfte unseres Jahrhun-

100
JAHRE
HOESCH

Bilder
aus der
Arbeitswelt
zwischen
1871 und 1971

Von Karlheinz Graudenz

derts immer nur Kriegerschädel zu behüten hatte, so daß ein Spötter vermuten könnte, „der Soldat“ als „erster Mann im Staate“ habe hinsichtlich seiner Wertigkeit bis in die Mitte der fünfziger Jahre weit vor dem „Arbeiter der Faust“ gelegen. Älter als etwa fünfzehn Jahre ist nämlich, zumindest in Deutschland, der Schutzhelm nicht...

So wenig also, möchte man fragen, wurde vordem in puncto Sicherheit getan? Die Antwort heißt: nein!

Tatsächlich ereignete sich damals kaum ein Unfall, dem mangelhafte technische Einrichtungen zu Grunde gelegen hätten. So stand am Anfang aller Unfallverhütungsaktionen der Versuch, zu erhöhter Aufmerksamkeit zu erziehen, Wachsamkeit und Konzentrationsbereitschaft zu fördern und auf diesem Wege die häufigste Unfallursache, menschliche Fehlleistung, weitgehend auszuschalten.

Mit seiner ersten Dampfmaschine, die dem Menschen zu jeder Zeit, an jedem Ort Energie verfügbar machen sollte, leitete James Watt 1765 jenen Zeitschnitt ein, den man als erste industrielle Revolution bezeichnet.

Als die Industrie auf den Plan trat, hatte sie angesichts neuer Größenordnungen und völlig veränderter Strukturen kaum einen Blick für das wohldurchdachte sozialfürsorgerische Gefüge der Jahrhunderte des Handwerks: „Während bisher das Handwerk das wirtschaftliche Leben beherrscht hatte, ... während früher Gesellen und Lehrlinge im Rahmen der Familie des Meisters auch in Tagen der Not, bei Krankheit und Unfall versorgt wurden, waren jetzt die Arbeiter den Wechselfällen des Lebens schutzlos ausgeliefert. Schadensersatz konnten sie bei Unfällen nur dann vom Unternehmer fordern, wenn dieser den Unfall persönlich verursacht hatte.“

Immerhin gab es Ausnahmen. Nach dem Artikel 1384 des 1804 veröffentlichten „Code civil“, vorübergehend auch „Code Napoléon“ genannt und noch heute gültiges französisches Zivilgesetzbuch, haftete der Unternehmer „auch für Verschulden seiner Angestellten, Betriebsbeamten und anderen Beauftragten einschließlich seiner Arbeiter“. Freilich galt dieser Code nur in Rheinland, Pfalz und Baden.

Auch im rechtsrheinischen Deutschland bestanden vereinzelt Sonderregelungen: Das Preußische Allgemeine Landrecht von 1794 bestimmte, daß ein „im Dienst verwundeter Schiffsmann auf Kosten des Reeders“ zu heilen und zu verpflegen sei. Die Gesindeordnun-

gen „verpflichteten die Dienstherrschaft, bei Erkrankung des Gesindes, insbesondere auch bei Unfällen im Dienst, für die Betroffenen zu sorgen“. Das Preußische Eisenbahn-Gesetz von 1838 regelte die Ersatzpflicht der Eisenbahnunternehmer für Schaden, „der an mit der Eisenbahn beförderten Personen und Gütern oder auch an anderen Personen und deren Sachen entsteht“, ausgenommen bei eigener Schuld des Geschädigten oder unabwendbarem Zufall. Und das Preußische Handelsgesetz von 1861 sicherte allen Handlungsgehilfen, die durch unverschuldetes Unglück an der Dienstleistung verhindert wurden, die Fortzahlung des Gehaltes für die Dauer von sechs Wochen zu.

Den entscheidenden Anstoß zur Erweiterung bewährter fürsorgerischer Maßnahmen, wie sie — etwa als Kuttengerber Bergordnung — teilweise bereits seit dem Mittelalter getroffen worden waren, gab das 1854 in Preußen erlassene „Gesetz betreffend die Vereinigung der Berg-, Hütten-, Salinen- und Aufbereitungsarbeiter in Knappschaften“. Mit ihm erhielt der Bergarbeiter einen Unterstützungsanspruch, der von freier Kost und Arznei über Krankengeld und Witwenrente bis zur Erziehungsbeihilfe für die Kinder eines tödlich Verunglückten reichte.

Die Sicherung des arbeitenden Menschen gegen die Folgen von Arbeitsunfällen wurde also in steigendem Maße verbessert. Was dagegen völlig fehlte, war der Arbeitsschutz selbst. Nicht eine Arbeitsschutzvorschrift gab es, die der Unfallverhütung gedient hätte.

Es war, als habe man damals dem Betriebsunfall, welcherart



auch immer er gewesen sein mag, hilflos und resignierend gegenübergestanden, immer nur überlegend, wie man seine Folgen für die Betroffenen möglichst gering halten könne.

Ein General sorgt sich um Nachwuchs

Ein weiteres Mal machte, indirekt wenigstens, der Krieg seinem makabren Ruf als „Vater aller Dinge“ Ehre. Da war nämlich 1828 einem preußischen General aufgefallen, daß „wohl infolge der Nachtarbeit der Kinder“ die „Textilbezirke“ keine ausreichenden „Kontingente an Militärtauglichen zum Ersatz der Armee“ stellten. Dieser Bericht löste 1839 den Erlaß des ersten deutschen Arbeiterschutz-Gesetzes aus. Sein Name: „Preußisches Regulativ über Beschäftigung Jugendlicher in Fabriken“. Es verbot die Beschäftigung von Kindern unter neun Jahren und begrenzte die Arbeitszeit von Jugendlichen bis zum 16. Lebensjahr auf werktäglich zehn Stunden, wobei Sonn-, Feiertags- und Nachtarbeit ausdrücklich verboten waren.

Offensichtlich wurden diese gesetzlichen Bestimmungen nicht so genau eingehalten, wie es der Obrigkeit vorgeschwebt hatte. Andernfalls wäre es kaum notwendig gewesen, 1853 besondere Kontrollorgane zu schaffen, die „staatlichen Fabrikinspektoren“, deren Aufgabe es war, die Durchführung des

Regulativs zu überwachen. Sie können als Vorläufer unserer heutigen Gewerbeaufsicht gelten.

Aus unserer Sicht ist nicht mehr zu entscheiden, ob man sich der Probleme Kinderarbeit und Arbeitsschutz damals auch dann so eingehend angenommen hätte, wenn keinem General um Preußens Gloria bange geworden wäre. Tatsache ist jedenfalls, daß die „Gewerbeordnung für den Norddeutschen Bund“ 1869 den Unternehmer verpflichtete, Vorsorge für betriebliche Unfallverhütung zu schaffen, hieß es doch in deren § 129:

„Die Gewerbeunternehmer sind verpflichtet, alle diejenigen Einrichtungen herzustellen und zu unterhalten, welche mit Rücksicht auf die besondere Beschaffenheit des Gewerbebetriebes und der Betriebsstätte zu tunlichster Sicherheit gegen Gefahren für Leben und Gesundheit notwendig sind. Darüber, welche Einrichtungen für alle Anlagen einer bestimmten Art herzustellen sind, können durch Beschluß des Bundesrates Vorschriften erlassen werden.“

Das las sich gut und klang vielversprechend. Leider sah die Praxis ganz anders aus.

Sicher kann, obwohl zuverlässiges statistisches Material aus jener Zeit fehlt, angenommen werden, daß die staatliche Aufsicht bis zu einem gewissen Grade hemmend auf die Entstehung von Unfällen gewirkt hat. Dennoch — die Zahl der

Betriebsunfälle stieg. Für diese Entwicklung gab es mehrere Gründe: Die Industrie dehnte sich räumlich aus und nahm an Arbeitsintensität zu, die maschinellen Einrichtungen wurden größer und komplizierter, verbesserte Fertigungsmethoden schufen zwar rationellere Arbeitsabläufe, machten sie jedoch nicht selten gleichzeitig gefährlicher. (Eines der simpelsten Beispiele: die Säge. Jeder mann weiß, daß sich kein Bastler, kein Ofen- oder Kaminholz-Selbstversorger beim Umgang mit Fuchsschwanz, Stichsäge oder zweigriffiger „Waldsäge“ ernsthaft verletzen kann, daß jedoch die maschinelle Säge trotz weitgehender Schutzeinrichtungen keine Unaufmerksamkeit verzeiht.)

Tatsächlich hielt die Unfallverhütung mit der rapiden technischen Entwicklung nicht Schritt. Die Versuche des Staates oder der von ihm beauftragten amtlichen Stellen, der Berufsgenossenschaften, das Eigeninteresse der Unternehmen zu aktivieren, hatten wenig Erfolg, stießen nicht selten sogar auf passiven Widerstand. Die Gründe: Man empfand die Tätigkeit der von den Berufsgenossenschaften eingesetzten technischen Aufsichtsdienste nicht nur als Störung des Betriebsablaufes, sondern auch als staatlichen Zwang und Schnüffelei. Hinzu kam, daß die Unfallversicherungsbeiträge auf dem Wege des Umlageverfahrens berechnet wurden. Sie beruhten also nicht auf dem individuellen Schadensablauf

eines Unternehmens. Der Erfolg: Desinteresse und die Hinnahme der durch Unfälle verursachten Kosten als — fast könnte man sagen Fixkosten.

Ein Kenner der Materie meinte: „Unfallverhütungsvorschriften wurden nicht als Hinweise zur Verhütung von Unfällen gelesen und aufgefaßt, sondern aus einer Einstellung heraus verstanden, wie man sie gegenüber dem Einkommensteuergesetz findet: Bei seinem Studium will man nicht über staatsbürgerliche Pflichten informiert werden, sondern Wege entdecken, wie man diese Pflichten so klein wie möglich halten kann...“

Safety first — auch bei Hoesch

Am 7. April 1927 erschien in STAHL UND EISEN, der Zeitschrift für das deutsche Eisenhüttenwesen, ein umfangreicher Beitrag über „Die Unfallverhütung beim Eisen- und Stahlwerk Hoesch“. Er rechtfertigt die Feststellung, daß Hoesch neben einigen wenigen Unternehmen der chemischen Industrie einer der ersten, wenn nicht sogar der erste deutsche Großbetrieb überhaupt war, der eigene innerbetriebliche Initiativen zu verbesserter Unfallverhütung entwickelte.

Den Anstoß hatten die ermutigenden Erfolge des in den zwanziger Jahren angelaufenen amerikanischen Sicherheitsfeldzuges — Safety first — gegeben.

Der Stufenplan, der dem Unfallverhütungsprogramm zu Grunde gelegt wurde, verriet nicht nur erstaunliche Systematik, sondern auch psychologisches Geschick.

Erster Schritt: Werbung für den Unfallverhütungsgedanken in Vorträgen vor „Beamten und Arbeitern“ unter besonderer Sichtbarmachung der „ideellen und wirtschaftlichen Vorteile“ für den einzelnen und das Unternehmen.

Zweiter Schritt: Wiederholung dieser Informationen vor kleineren Gruppen, verbunden mit „Bilder- und Aufschriftenwerbung“.

Dritter Schritt: Aufbau einer Organisation, die unter Leitung eines „Unfallingenieurs“ für die einzelnen Werksbereiche Sicherheitsingenieure vorsah, denen besonders qualifizierte Werkmeister als „Unfallmeister“

zugeteilt waren. Erstaunlich ist, daß damals bereits nahezu alle Möglichkeiten „physischer und psychischer Einwirkung“ genutzt wurden, die auch gegenwärtig eingesetzt werden.

Entscheidend neue Impulse erhielten Arbeitsschutz und Unfallverhütung aber erst nach dem zweiten Weltkrieg, etwa Mitte der fünfziger Jahre.

Gestützt auf verbesserte technische Möglichkeiten wurde der Arbeitsschutz nicht nur als eine neben den betrieblichen Aufgaben bestehende zusätzliche Verpflichtung, sondern uneingeschränkt als Bestandteil gesamtbetrieblicher Leistung mit dem gleichen Gewicht wie etwa Qualitäts- und Kostenkontrolle in den Kreis der täglichen Pflichten eingeordnet. Damit wurde ein Gedanke Wirklichkeit, der sieben Jahrzehnte zuvor bereits dem Manne vorgeschwebt hatte, auf dessen Initiative das Versicherungsgesetz des Jahres 1883 zurückging — dem Reichskanzler Bismarck.

Arbeitsschutz — Aktivität statt Ergebnis

So wie man dem Unternehmen Hoesch in den zwanziger Jahren fortschrittlichen Arbeitsschutz bescheinigte, so hat es auch in den vergangenen beiden Jahrzehnten mehr als nur das laut Betriebsverfassungsgesetz von 1953 Vorgeschriebene getan.

Die eindeutigen Willenserklärungen des Vorstandes und der Betriebsräte wurden deutlich, als Walter Hölkeskamp, Vorstandsmitglied der Hoesch AG, 1967 auf der von ihm einberufenen ersten Arbeitsschutztagung des gesamten Hoesch-Kreises verlangte (WERK UND WIR 1/68):

„Aktivität und nicht passive Ergebnis in ein vermeintliches Schicksal ist von uns gefordert.“

„Es muß verlässlich sichergestellt sein, daß bereits im Entwurfsstadium neuer Anlagen die Gesichtspunkte des Arbeitsschutzes geltend gemacht und berücksichtigt werden.“

Das heißt, Unfälle als unvermeidlichen Tribut an die Unvollkommenheit des Menschen anzusehen und hinzunehmen, ist eine untragbare Einstellung.

Auf dieser Tagung wurde auch die neu geschaffene Abteilung Arbeitsschutz vorgestellt,

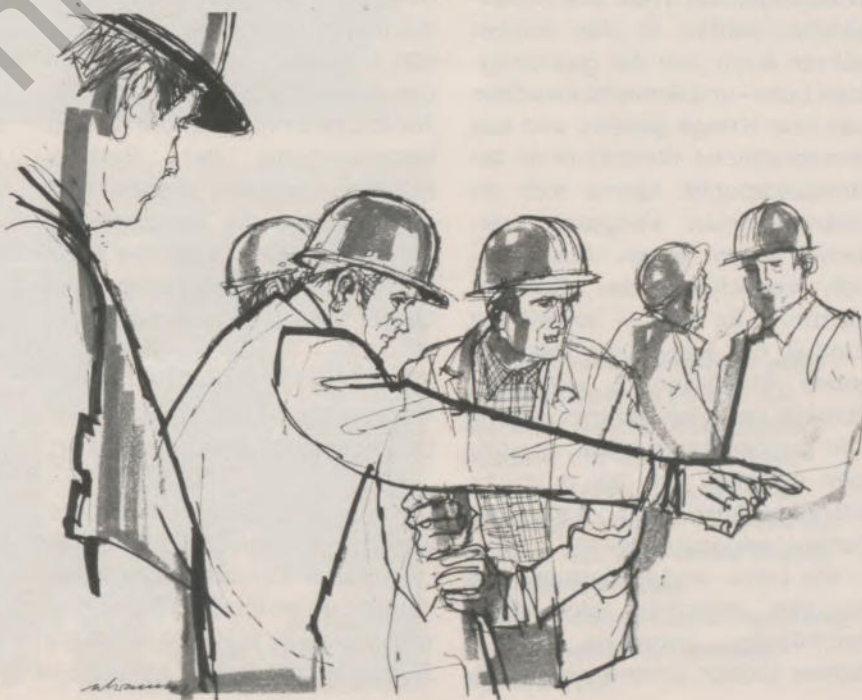
die sich in den seither vergangenen fünf Jahren zu einem Instrument entwickelt hat, das nicht nur den Vorstand der Hoesch AG in allen Fragen der Sicherheit berät, sondern darüber hinaus die einzelnen Werke und Gesellschaften in ihren Arbeitsschutzmaßnahmen unterstützt und, wo immer möglich, einheitliche Lösungen auf Konzernebene finden und durchführen hilft.

Um die Mitte der fünfziger Jahre begann man dann, die in der gesamten Hüttenindustrie auf dem Gebiete der Unfallverhütung gesammelten Erfahrungen auszuwerten und der gesamten Hüttenindustrie nutzbar zu machen.

Hierzu hat zweifellos beigetragen, daß man einen genaueren Einblick in die amerikanischen Arbeitsschutzmaßnahmen gewonnen hatte.

Ausgehend von der Überlegung, daß, wer Unfallverhütung betreiben will, etwas von Unfallverhütung verstehen muß, rief die Hütten- und Walzwerks-Berufsgenossenschaft 1957 in Gelsenkirchen eine Schulungsstätte für Arbeitsschutz, die erste ihrer Art in der Bundesrepublik, ins Leben. Ihr Leiter war Dr. Karl, dem heute die Abteilung Arbeitsschutz der Hoesch AG untersteht.

Insgesamt besuchten bis 1966 13 000 Teilnehmer die Schulungskurse, unter ihnen nicht weniger als 1343 Mitarbeiter der Hoesch-Hüttenwerke: Oberingenieure, Betriebsleiter, Betriebsingenieure, Betriebsassistenten, Obermeister, Meister, Vorarbeiter und Sicherheitsbeauftragte.



Aufgabe für Führungskräfte

Die zweite große Arbeitsschutztagung der Hoesch AG im November 1969 machte deutlich, daß der Unternehmensführung trotz „aufrichtiger und gutgemeinter Bemühungen“, trotz „vielfacher Einzelerfolge“ auf dem breiten Sektor Arbeitsschutz das bis dahin Erreichte noch immer nicht genügte. Für den Komplex „Mensch im Betrieb“, so forderte Dr. Harders in seinem Einführungsreferat, müsse eine ebenso umfassende und klare Zielvorstellung bestehen, wie sie im technologischen Bereich selbstverständlich sei. Es gelte also, gegenüber den Menschen in unseren Betrieben „eine verantwortbare Ordnungsvorstellung zu finden“, die eben diesen Menschen den ihrer Rolle entsprechenden hohen „Stellenwert“ sichere. Aus dem obersten Ziel, der Sorge um Leben und Gesundheit des arbeitenden Menschen, ergebe sich denn auch, daß Arbeitsschutz Aufgabe eines jeden sei, was in „ganz besonderem Maße für unsere Führungskräfte“ gelte. Dementsprechend seien „die Ergebnisse, die die Führungskräfte auf dem Gebiet des Arbeitsschutzes erzielen, ebenso als Qualitätsmerkmal der betreffenden Person (zu werten) wie andere Kriterien der Personalbeurteilung“.

Betriebsunfälle 1968/69 — 200 000 Ausfalltage

Auch Walter Hölkeskamp hielt in seiner Situationsanalyse die Ziele des Arbeitsschutzes für

„noch nicht erreicht“. Ausgehend von den Betriebsunfällen des Geschäftsjahres 1968/69, die im Konzernbereich nicht weniger als 200 000 Ausfalltage nach sich gezogen hätten, stellte er fest:

„Unfälle sind vermeidbare Verluste, und zwar deshalb, weil es bei effektiver Betriebsführung möglich ist, die Ursachen der Unfälle vorbeugend auszuschalten.“

Hierin lag ein Bekenntnis, das in vergangener Zeit kaum denkbar gewesen wäre — das Bekenntnis zur Verantwortlichkeit der Führungskräfte, dem man unendlich lange, unter Hinweis auf „menschliches Versagen“, ausgewichen war. Tatsächlich hat sich erst seit etwa fünfzehn Jahren in der Methodik der Unfalluntersuchungen das Verfahrensprinzip durchgesetzt, nach der Unfallursache zunächst im technischen, dann im organisatorischen und erst zuletzt im Bereich menschlicher Fehlleistungen zu fahnden. Diese Bereitschaft zur Verantwortung auf „Führungsebene“ stützt sich — und muß sich stützen dürfen — auf den Willen aller an gefährdeten Arbeitsplätzen Tätigen, keine einzige der gegebenen Arbeitsschutzmaßnahmen zu mißachten, keine der vorhandenen Sicherheitseinrichtungen ungenutzt zu lassen, in keiner Sekunde zu verkennen, daß Vorsicht keine Feigheit, daß Leichtsinns kein Mut ist.

Der Wille aller Beschäftigten, Fehlleistungen weitgehend auszuschalten, scheint, und das ist ermutigend, zu wachsen: Im vergangenen Jahrzehnt sank die Zahl der Unfälle, die sich infolge Nichttragens vorhandener „Körperschutzmittel“ ereigneten und 1961 noch 10,5 Prozent der Gesamtunfälle im Hoesch-Bereich ausgemacht hatten, auf 8,4 Prozent. Ein Erfolg, jedoch noch weit entfernt vom Idealziel, der unfallfreien Produktion. So werden weiter alle zusammenarbeiten müssen, um Gefahrenquellen mit Hilfe technischer, organisatorischer und psychologisch-medizinischer Maßnahmen zu beseitigen. „Machen wir uns auf den Weg“, wie Walter Hölkeskamp anläßlich der im vergangenen Sommer in Hagen abgehaltenen Arbeitssicherheitswoche eindringlich forderte.

Und tragen wir dabei neben allem anderen, was den Körper schützt, nicht nur symbolisch den Schutzhelm.

10. ordentlicher Gewerkschaftstag der IG Metall

Ruf nach Reform



Selten hat ein Gewerkschaftskongreß so viel Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit gefunden wie der 10. ordentliche Gewerkschaftstag der IG Metall, bei dem vom 27. September bis zum 2. Oktober 1971 in der Wiesbadener Rhein-Main-Halle 470 Delegierte über den Geschäftsbericht des Vorstandes sowie über 1238 Anträge und 17 Entschlüsse berieten.

Das Gewicht dieses Gewerkschaftstages, auf dem die Vorstellungen von 2,2 Millionen organisierter Arbeitnehmer zum Teil sehr temperamentvoll zum Ausdruck gebracht wurden, unterstrich schon die Anwesenheit von Bundeskanzler Willy Brandt, der nach der Eröffnung selbst das Wort an die Delegierten richtete.

„Keine Stabilisierung auf dem Rücken der Arbeitnehmer“

Der Bundeskanzler äußerte sich insbesondere zur wirtschaftlichen Lage, die er „nicht unproblematisch“ nannte. Dennoch halte er eine Schwarz-in-Schwarz-Malerei „für nicht nur ungerechtfertigt, sondern auch

für geeignet, das Übel mit herbeizureden, vor dem man angeblich warnen will“. Er wolle sich hinter keinem internationalen Vorgang verstecken und schon gar nicht davon ablenken, daß in der Bundesrepublik große Anstrengungen unternommen werden müßten, um von den hohen Preissteigerungen herunterzukommen. Andererseits sei die DM nach wie vor eine der härtesten Währungen der Welt. Die Arbeitnehmer hätten in den letzten Jahren auch real die wichtigsten Lohn- und Gehaltszuwächse seit dem Kriege gehabt, und das wirtschaftliche Wachstum in der Bundesrepublik könne sich im internationalen Vergleich weiterhin sehen lassen. Ausdrücklich versicherte der Bundeskanzler: „Es wird — soweit der Einfluß der Regierung reicht — keine Stabilisierung auf dem Rücken der Arbeitnehmer geben! Die Bundesregierung ist im übrigen gerüstet, um bei einer zu starken Abkühlung der Konjunktur gegenzusteuern.“

Ein Lohn- und Preisstopp, wie er von mancher Seite allzu leichtfertig gefordert werde, könne jedoch unsere wirtschaft-

lichen Probleme nicht lösen. Er würde — neben anderem — die Tarifautonomie und damit die Handlungsfähigkeit der Gewerkschaften außer Kraft setzen. Die Freiheit der Tarifparteien dürfe nach seiner Überzeugung nicht zu einer leeren Formel werden. Ohne sie würde unsere freiheitliche Ordnung nicht funktionieren. Die von Karl Schiller ins Leben gerufene Konzentrierte Aktion habe sich als nützliches Instrument zum freiwilligen Austausch von Informationen und Meinungen bewährt. Sie schränke die Tarifautonomie und die Selbstverantwortung der Gewerkschaften nicht ein, sondern solle dazu dienen, die Zielvorstellungen der gesellschaftlichen Gruppen und der öffentlichen Hand besser sichtbar zu machen.

„1,2 Millionen Lehrlinge haben das Recht auf bestmögliche Ausbildung“

Nach den mündlichen Geschäftsberichten der einzelnen IG-Metall-Vorstandsmitglieder sprach am zweiten Tag des Kongresses auch Walter Arendt, der Bundesminister für Arbeit und

Sozialordnung. Er betonte dabei „den hohen sozialpolitischen Stellenwert“ der Berufsausbildung und erklärte, daß die 1,2 Millionen Lehrlinge und Auszubildenden dasselbe Anrecht auf die bestmögliche Berufsvorbereitung wie die 430 000 Studenten hätten.

„Gesellschaftsreform als gewerkschaftliche Aufgabe“

Auf die Aussprache über die Berichte des Vorstandes und die dazu gestellten Anträge folgte am Donnerstag das Referat Otto Brenners, des Ersten Vorsitzenden der Industriegewerkschaft Metall, der das Motto der Konferenz „Gesellschaftsreform als gewerkschaftliche Aufgabe“ in den Mittelpunkt seiner Ausführungen stellte.

Der Ruf nach einer Reform der gesellschaftlichen Einrichtungen und der Gesellschaftsstruktur in der Bundesrepublik ist nach Brenners Meinung Ausdruck der Unzufriedenheit über jahrelange Versäumnisse und Verzögerungen bei der Lösung jener Probleme, von denen der weitere soziale

Fortschritt und die gedeihliche Entwicklung der Gesellschaft abhängen. Wenn man von Gesellschaftsreform spreche, müsse zunächst einmal gefragt werden, wie die Gesellschaft aussähe und warum sie reformbedürftig sei. Die moderne Industriegesellschaft werde oft als Leistungsgesellschaft bezeichnet. Leitmotive der Wirtschaft seien: produzieren, profitieren, konsumieren. Wir sollten uns fragen, ob diese Motive die richtigen seien. Entspreche eine Wertung, die Leistung ausschließlich am materiellen Erfolg messe, dem Prinzip sozialer Gerechtigkeit? Sei Leistung, so fragte Brenner, wirklich ein tragfähiges Fundament für unsere Gesellschaftsordnung? Die Frage stellen, heiße sie verneinen. Es sei eben falsch, zu meinen, wenn nur der Schornstein rauche, wenn Investitionen und Gewinne ständig zunähmen und die Produktion steige und steige, dann könne unsere Gesellschaft schon alle Erwartungen erfüllen. Eine solche Philosophie könne niemals die der Gewerkschaften sein.

Brenner bezeichnete die Gewerkschaften als treibende Kraft für den Fortschritt in der Gesellschaft. Sicher seien sie nicht der

einzig fortschrittliche Faktor in der Gesellschaft. Sie seien kein Parteiersatz; sie wollten und könnten es nicht sein. Aber es sei vor allem den Gewerkschaften zuzuschreiben, daß heute in unserem Lande die sozialen Kämpfe in anderen Formen stattfänden, als das vor hundert Jahren gewesen wäre. Es gehe jetzt darum, durch Inangriffnahme der großen sozialen Reformen dafür zu sorgen, daß die zur Zeit herrschenden Verhältnisse nicht zementiert würden.

„Fortgesetzte Konjunkturdämpfung nicht mehr angemessen“

Trotz Vergrößerung des sogenannten Freizeitraumes werde der Mensch für lange Zeit noch immer in erster Linie von der Arbeit geprägt. Daher seien die Bedingungen der Arbeitswelt und die wirtschaftlichen Zusammenhänge notwendigerweise Zielpunkte gesellschaftlicher Reformen. Nur auf der Grundlage einer leistungsfähigen, wachsenden, zugleich aber sozial verpflichteten Wirtschaft werde es möglich sein, die gesellschaftlichen Aufgaben zu meistern. Aus diesem

Grunde erhalte die Konjunktur wie auch die Strukturpolitik ihr besonderes Gewicht. Das Ziel der Verstetigung des Wirtschaftswachstums erfordere eine aktive Wirtschafts- und Konjunkturpolitik, die rechtzeitig eingreifen müsse, um Fehlentwicklungen zu verhindern.

Außerdem forderte Brenner, daß das wirtschaftliche Wachstum dazu benutzt werden müsse, eine gleichmäßigere Einkommens- und Vermögensverteilung in unserer Gesellschaft durchzusetzen, vorhandene Steuerprivilegien abzubauen, die Steuerlasten sozial gerechter zu verteilen und die Bedingungen des menschlichen Lebens insgesamt zu verbessern. Um dieses Ziel zu erreichen, sei vor allem auch eine aktive staatliche Vermögenspolitik erforderlich.

Auf die Ansprache Otto Brenners folgten die Beratung und Abstimmung der gestellten Anträge und Entschlüsse. Ihr Ergebnis zeige, wie Otto Brenner in seiner Schlußansprache hervorhob, trotz aller Meinungsverschiedenheiten den Willen, die nach oft harter und leidenschaftlicher Aussprache gefaßten Beschlüsse gemeinsam durchzusetzen.

◀ Otto Brenner, der erste Vorsitzende der IG Metall, gratuliert Karl-Heinz Troche nach dessen Wahl zum Hauptkassierer. Karl-Heinz Troche ist unseren Lesern als 1. Bevollmächtigter der IG Metall, Verwaltungsstelle Dortmund, und als stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrates der Hoesch AG bekannt. Rechts Eugen Loderer, der zweite Vorsitzende der IG Metall



◀ Im Gespräch während einer Konferenzpause (v. l. n. r.): Manfred Gewalt, Betriebsratsmitglied der Hoesch-Röhrenwerke, Walter Hölkesskamp, Arbeitsdirektor im Vorstand der Hoesch AG, Karl-Heinz Troche und Albert Pfeiffer, Vorsitzender des Gemeinschaftsausschusses aller Hoesch-Betriebsräte

Wir lasen für Sie

Zur Anregung und zur Kritik

Immer mehr US-Konzerne schaffen die Fließbandarbeit ab

Das Fließband, heute noch unentbehrliches Hilfsmittel rationaler Massenfertigung, soll bald der Vergangenheit angehören. Dafür wird, so prophezeien amerikanische Arbeitswissenschaftler, in den Fabriken der Zukunft die „totale Produktion“ vorherrschen.

Bei dieser Produktionsmethode hat der Arbeiter einen relativ komplexen Arbeitsvorgang zu verrichten und nicht — wie bei der Fließbandfertigung — nur wenige mehr oder minder stumpfsinnige Handgriffe zu tun. Zweck der Umstellung auf die vorindustriell anmutende Arbeitstechnik: Der Arbeiter soll sich wieder stärker mit seiner Arbeit identifizieren können.

Als eine der ersten US-Firmen schaffte der Elektronik-Konzern Motorola in Fort Lauderdale die Fließbandarbeit ab: Noch bis vor kurzem wurde der Motorola-„Page-Boy“ (ein etwa bleistiftgroßes Gerät, das einen Pfeifton von sich gibt, wenn seinem Träger eine Nachricht übermittelt werden soll) am Fließband zusammengesetzt: Eine Arbeiterin lötete Drähte zusammen, eine andere montierte Transistoren und Dioden, eine dritte installierte die Empfangsantenne, eine vierte bereitete das Gehäuse vor — und so fort.

Heute fügt jede Arbeiterin sämtliche 80 Einzelteile allein zusammen. Jede sortiert, lötet, installiert, verbindet — bis der „Page Boy“ fertig ist. Zum Schluß testet jede Arbeiterin ihr selbstgefertigtes Produkt.

Die neue Produktionsmethode ist zwar teurer als die alte Fließbandarbeit (bei gleicher Stückzahl werden 25 Prozent mehr Arbeitskräfte benötigt). Aber dafür spart Motorola bei der Qualitäts- und Endkontrolle.

Kundenklagen sind neuerdings so gut wie unbekannt. Jede Arbeiterin legt dem fertig verpackten Produkt ein unterschriebenes Zertifikat bei: „Sehr geehrter Kunde, ich habe dieses Gerät vollständig und allein zusammengesetzt und bin stolz darauf. Ich hoffe, es wird Ihnen gute Dienste leisten. Bitte schreiben Sie mir, wenn irgend etwas nicht in Ordnung ist.“

Motorola-Vizepräsident Martin Cooper, der sich früher über eine allzu große Fluktuation seiner Belegschaft sorgte, braucht nun über unerwünschte Kündigungen nicht mehr zu klagen. „Durch die Abkehr vom Fließbandsystem“, so Cooper, „haben wir eine aufgeschlossene Gruppe selbständiger Arbeiterinnen geschaffen, denen ihre Arbeit Spaß macht.“

Aus DER SPIEGEL, Nr. 42/1971

Die „Seute Deern“, ein Eisberg und Kap Hoorn

Wer genau hinsieht, erkennt, daß die „Seute Deern“, das ehemalige Segelschulschiff, das heute im Alten Hafen von Bremerhaven als Restaurationschiff immer noch ungezählte Menschen anzieht, eine eiserne Verbindung zu Hoesch hat: An Steuerbordbug hängt ein „Union-Patentanker“, der im Werk Phoenix vor rund vierzig Jahren gegossen wurde. 1896 stellte die damalige Dortmunder Union die ersten Anker für den deutschen Schiffsbau her, und noch heute werden im Werk Phoenix jährlich Anker aller Größen und Formen im Gesamtgewicht von rund 3000 Tonnen gegossen (siehe Werk und Wir, Heft 7/1967).

Der Union-Patentanker mag 1931 für die „Seute Deern“ gekauft worden sein. Damals wurde das Schiff, das 1919 als „Elizabeth Bandi“ in den USA für den Holztransport gebaut

worden war, nach Finnland verkauft. Von dort fuhr sie wieder Holz nach England, bis sie 1938 der Hamburger Reeder John T. Essberger für 26 500 Reichsmark erwarb. Er bestimmte die „Elizabeth Bandi“ zum Segelschulschiff. Sie wurde umgebaut und erhielt dabei ein „süßes Mädchen“ als Gallionsfigur, das dem Schiff den neuen Namen „Seute Deern“ gab. Bis zum Kriegsende wurden auf der „Seute Deern“ Tausende Seeleute ausgebildet. Danach wechselte die Bark mehrfach den Besitzer, wurde Hotel, Jugendherberge und sank sogar im Emdener Hafen. Schließlich fand das Wrack in Hans Richartz einen Liebhaber, der sie kaufte, hergerichtete und mit ihr den Grundstein für ein Schiffsmuseum in Bremerhaven legte (er hat uns die Erlaubnis zum Abdruck aller Bilder gegeben).



Wie es seinerzeit auf der „Seute Deern“ zuging, als sie noch unter Vollzeug über alle sieben Meere kreuzte, schildert Steuermann Peter Gording, ein alter Seemann, der noch selbst dabei war. Der folgende Abschnitt aus seinem spannenden Buch

„Wir segeln dem Teufel die Hörner ab“ (erschienen im Nordwestdeutschen Verlag Ditzén & Co.) spielt unweit Kap Hoorn und versetzt den Leser in eine Zeit, die für immer vorbei ist, deren Faszination aber nie vergehen wird.

Der Wind flaute weiterhin ab, und obwohl es auf Mittag ging, sank die Quecksilbersäule des Thermometers zwar langsam, aber stetig. Der Schneematsch an den Masten, in der Takelage und an den erhöhten Teilen des Schiffes, die von den Dünungswogen nicht erreicht werden konnten, gefror zu eisiger, blinkender Lasur. Das feine Geriesel von Schnee und Regen verwandelte sich in dichtes Schneetreiben mit faustgroßen Flocken. Für jemand, dem der Sinn danach steht, gewiß ein stimmungsvolles Winterbild, aber den Matrosen wurde die Arbeit in der luftigen Höhe schwer, und sie war durch die Vereisung der Riggen auch gefährlich.

Als der Rudersmann sechs Glas an die kleine Messingglocke schlug, die zu seinen Häupten über dem Steuerad hing, betrat der Bootsmann das Achterdeck.

„Im groben haben wir die Schäden in den Riggen beseitigt, Steuermann. Sollen wir nun beginnen, für die weggewehten Segel neue anzuschlagen? Bei dieser Sommerbrise könnte sie schon gern und gut wieder einige leichte Flicker vertragen, denke ich.“

„Ja, das könnte sie schon. Fürs erste ist den ‚braven‘ Westwinden, scheint's, die Puste ausgegangen.

Lassen Sie die Segel aber noch eine Weile in der Last, Bootsmann. Wir bringen das neue Tuch an die Rahen, wenn die Leute ausgeruht sind, dann geht's schneller; wir dürfen ihre Kräfte nicht ohne Not überfordern. Außerdem wird die Sicht durch dieses verdammte Schneegestöber immer schlechter, man kann kaum noch eine Kabellänge über den Steven hinaussehen. Für diese miserable Sicht laufen wir mit den stehenden Segeln noch reichlich Fahrt. Lassen Sie den Ausgucksmann auf der Back Nebelsignale geben!“

„Drei Töne, nicht wahr?“

„Ja, drei aufeinanderfolgende Töne, der Wind ist noch achterlich.“

„Siert, blasen! Jede Minute dremol!“ brüllte der Bootsmann dem Holländer zu, der sich auf der Back warmstapfte.

„Rrrrrrao... rrr-rr-rr-aa...“ klang es auf dem Vorschiff heiser, rostig und kläglich aus dem Blechhorn des Nebelhandsignals. „Du mußt noch üben, Siert, dat wör noch nich veel“, rief der neben mir stehende Bootsmann nach vorn.

„Rrrraah... rrrraaah... rrrraa-oh...“

„Ssü, dat hör sick all anners an“, lachte der Bootsmann und verließ das Achterdeck, um sich wieder den Matrosen zu widmen, die vor der

Kombüsentür umherstanden. Sie hatten die Abwesenheit ihres nächsten Vorgesetzten und Antreibers wahrgenommen, um dem Koch einen warmen Schluck Kaffee und vielleicht auch einen Happen Salzfleisch oder einen Kanten Hartbrot abzuhandeln.

„Verdammt, dieser Schnee wird immer dichter. Das Blasen nicht vergessen, da vorn!“

„Rrrraaah... rrrraaah... rrrraa-oh...“, trompetete Siert gegen die Schneewand an und — „Aaaa... aaa... aao“, kam es schwach aus ihr zurück. Was war das? Donnerwetter, was war das? Das Signal eines Mitläufers?

„Hast du ihn auch gehört?“ fragte ich den Mann am Ruder.

„Was, Steuermann? Was soll ich gehört haben?“ Er hatte also nichts gehört.

„Noch mal, Siert — blasen!“ „Rra... rraa... rao...“

Rra... rraa... rrao...“ echote es, jetzt deutlich hörbar, zurück. „Nebelsignal voraus!“ schrie Siert von der Back.

„Aye, fleißig weiterblasen!“ antwortete ich.

„Jetzt höre ich ihn auch“, sagte der Rudermann. Ich stieß in meine Trillerpfeife und beauftragte den Leichtmatrosen, den Kapitän zu

wecken, voraus sei das Nebelsignal eines mitlaufenden Seglers zu hören. Dann rief ich dem Bootsmann zu:

„All hands standby, jeder Mann auf Manöverstation! Alle Taue klar zum Laufen!“

Im nächsten Augenblick stand der Kapitän neben mir. „Da ist...“

Der Alte winkte ab. „Ich habe es gehört, in welcher Richtung?“

„Voraus, Captain, genau voraus.“

— „Blasen, da vorn!“

„Rrrrrraaah... rraa... rrrraaah“ — angespannt lauschend beugten wir uns vor. Da... „Rrrraah... rraa... rrrraaoh“, ganz deutlich und sehr nahe.

„Wir laufen ihm schnell auf, Captain.“

Der Kapitän sagte nichts, er wiegte den Kopf hin und her, sah nach Steuerbord und nach Backbord — was suchte der Alte dort? Das Signal des Mitseglers war voraus, und an den Seiten war das freie Wasser des Atlantiks!

Der Skipper beugte sich über den Kompaß, starrte voraus in die wirbelnden Flocken, lauschte, witterte... Siert pumpte seine drei Töne heraus... augenblicklich kam die Antwort des Mitseglers aus der Schneewand da vorn... „Raaa...“

„Brace her up! Hell, hell, hell. Braßt an, boys! Hölle und Himmel,

▼ Dieser Galionsfigur verdankt das Schiff seinen Namen „Seute Deern“. Der Anker ist ein Union-Patentanker, der vor rund 40 Jahren in unserem Werk Phoenix gegossen wurde



▲ Im Alten Hafen von Bremerhaven ist die Bark endgültig vor Anker gegangen

braßt an, Jungs, braßt an!! Steuerbord das Ruder! Luv an! Luv, luv, luv, sage ich. Hol die Backbordbrassen, Bootsmann! Lego an Steuerbord, Chips, lego! Wollt ihr Faulpelze wohl holen an Backbord, wollt... Ah! Komm auf mit dem Ruder! Schneller, Ernst, schneller. Himmel, Himmel, laß sie nicht in den Wind schießen — ich bring dich um! Wir brauchen jetzt Fahrt!...“

Was los ist? — „Eis, Steuermann, Eis!“ und dann ruhig werdend und mit ganz tiefer Stimme:

„Ein Eisberg ist das und kein Mitsegler, ihr — Idioten.“

Rahen kreischten in ihren Racks, schwangen herum — Blöcke knarrten — Segel flappten — gebrüllte Kommandos, Schreien und Fluchen — eiliges Gerenne. Siert hatte sein Nebelhorn vergessen und zog mit seinen Mackern an den Tauen — hau ruck, höho, haul away!

Das Schiff drehte langsam auf und lag am Winde, mit der langen Dünung quer auf seinem Leib. Ernst am Ruder hatte seine Augen an den Segeln; er beobachtete ihr Killen, um das Schiff so hoch wie irgend möglich am Wind zu halten, ohne daß es Fahrt verlöre. An Deck wurde es ruhiger, die Leute standen verschauend da und blickten fragend nach dem Achterdeck, auf den Alten. Der stand dort an dem Backbordgeländer, die

▼ Alte Segelschiffutensilien erinnern im Laderaum an frühere Zeiten



Hände auf das breite Relingholz gestützt, wieder spähend, horchend, in den Schneewall in Lee hineinhorchend.

Und plötzlich war es da. Tief unten, genau querab in Lee, wuchs aus den faustgroßen Schneeflocken der leuchtende Glanz eines Silberstreifens heraus — weiß, kalt, mit dem Schiff scheinbar mitlaufend und entlang der plötzlich nahegerückten Kimm ausgebreitet: der Eisblink!

Meine Augen hingen am Munde des Kapitäns. Seine Lippen bewegten sich... kein Befehl kam!

Kapitän Olsen stand immer noch wie angewurzelt hinter dem Relingsgeländer an der Backbordseite des Achterdecks, die Gestalt leicht vornübergebeugt, die Arme weit nach den Seiten gespreizt. Seine

Hände umkrallten die äußere Kante des starken Relingholzes, die Lippen waren jetzt fest aufeinandergepreßt. Einunddreißig Augenpaare wanderten hin und her zwischen der unbeweglich dastehenden Gestalt des Skippers und dem weiß und kalt blinkenden Eisrand, der dort zum Greifen nahe an Backbord lag — in Lee!

Pitsch! schlug eine Dünungswoge gegen die Breitseite des Schiffes, irgendwo ankte beim Überholen eine Rahe in ihrem Rack, ein Block knarrte, flappend schlug das Liek eines der großen, schweren Untersegel.

Die Augen des Kapitäns gingen über das Deck seines Schiffes hin, nahmen Maß, schätzten die Entfernung zu dem Silberstreifen, über dem sich, vielleicht meilenlang, eine steile, hundert Fuß hohe, granitharte Eiswand erheben würde. Sie zeichneten den Bogen, den das Schiff bei einem Halsenmanöver beschreiben mußte, in den schmalen Wasserstreifen ein, der zwischen Schiff und Eisberg lag und nach vorn immer schmaler zu werden schien.

„Nein“, preßte es sich knapp zwischen den Lippen des Kapitäns hervor. Dann kam Leben in seine Gestalt, und nun fielen die Kommandos, auf die jeder Mann an Bord bange Minuten lang gewartet hatte. Die Befehle kamen ruhig, klar, Schlag auf Schlag. „Voller halten!“ Das galt dem Rudersmann. — War der Kapitän verrückt geworden? Was hatte er vor? Wollte er den Eisberg rammen?

„Klar zum Wenden!“

Ah — Gott sei Dank, nein, er versuchte ein Wendemanöver über Steuerbord und brauchte dafür zunächst möglichst viel Fahrt. Konnte das Manöver aber bei der flauen Brise und der geringen Segelführung, unter der unser Schiff lag, gelingen? Die Männer standen auf ihrer Station; der Bootsmann hatte sie schon in Voraussicht der kommenden Manöver und Befehle verteilt.

„Ree!“ Der Zweite Steuermann half mir, den Baum des Besansegels mittschiffs zu holen. Der Bootsmann fierte auf dem Vorschiff mit einigen Männern die Schoten der Klüversegel und die Fockschot. Das Schiff luvte an, die Segel schlugen, Hals und Schot des Großsegels wurden vom Zimmermann bedient. Die

„Seute Deern“ verlor die Fahrt, die Rahen des Großtopps wurden herumgeholt... da rannte eine besonders hohe Dünungswooge gegen den Steuerbordbug und warf das Schiff wieder um einen oder zwei Strich nach Lee. Das Manöver war mißglückt.

„Es ist zwecklos, Steuermann. Sie hat zuwenig Segelfläche. Großtopp wieder vollbrassen! Beide Boote zu Wasser!“

„Klarmachen zum Aussteigen, Captain?“

„Nein, noch nicht. Die stärksten Männer an die Riemen!“ — Ich begriff.

Die Rahen des Großtopps schwangen zurück, der Wind fiel wieder von Steuerbord in die Segel ein, blähte sie auf, und langsam nahm das Schiff wieder Fahrt voraus auf. Alles Tauwerk ließen wir an Deck liegen, wo und wie es lag. Die Männer rannten nach den Booten, stehende Messer flogen aus der Scheide, kappten alle Zurrings, die die großen Rettungsboote gegen das Fortspülen durch Seeschlag sicherten. Die Boote flogen außenbords, klatschten auf das Wasser, die Bootsbesatzungen ließen sich entlang den Taljenläufern in die Boote sacken oder sprangen mit gewandten Sätzen über die Reling. Ratsch, ratsch, kappten blinkende Messerschneiden alles, was die Riemen und was sonst benötigt wurde, festhielt — nur schnell, nur schnell!

Wenige, geschickt und gewaltig geführte Ruderschläge jagten die großen Boote nach dem Bug des Schiffes. Die Männer ergriffen die Jolltaue, die der Bootsmann mit den Schiffsjungen über beide Bugseiten bis dicht über die Wasserfläche geworfen hatte. Die Bootsführer — der zweite Steuermann im Backbord-, Enno im Steuerbordboot — befestigten die Tauten im Bootsheck; die Boote scherten nach Steuerbord aus, die Schleppleinen strafften sich.

Dies alles kann nur Minuten gedauert haben. Die Männer legten sich in die Riemen, und die anfeuernden Schreie der Bootsführer und das Knacken der Riemen in den Zeptern vermischten sich mit dem Klatschen, wenn die Dünung gegen die Bordwand unseres Schiffes rannte, und mit dem Rauschen und Gurgeln, wenn das Wasser über das Hauptdeck spülte und durch die Speigatts hindurch seinen Weg wieder zurück in den Südatlantik suchte. Und... „hau ruck — knack!“, lang weg — knack!“ echote es von der Eiswand in Lee — nahe, zum Greifen nahe!

Der Kapitän stand nun am Kompaß neben Ernst, der immer noch das Ruder hielt. Jetzt wanderten die Augen des Skippers zwischen den Booten an Steuerbord und dem hellen, kalten Glanz dort voraus und an Backbord hin und her.

„Voller halten, Ernst!“ Die Stimme des Skippers klang eiskalt, noch kälter, als das große Licht war, das aus der Schneewand herausblinkte.

Ernst kam dem Befehl des Kapitäns nur zögernd nach. Der Matrose wagte nicht, das Schiff mit erhöhter Fahrt auf den Eiswall zuzusteuern. Er blickte ängstlich und fragend auf mich.

„Voller halten, habe ich gesagt“,

befahl der Kapitän noch einmal, und die schneidende Stimme drohte.

Ich nickte Ernst zu; so oder so, wenn das Manöver glücken sollte, brauchte das Schiff zunächst Fahrt, um dem Ruderblatt gehorchen zu können und ein Drehmoment zu erhalten. Die beiden Boote schleppten quer nach Steuerbord aus, die Schleppleinen waren straff gespannt.

„Hau — ruck!“ schrien die Bootsführer, „knack — knack!“ ruckten die Riemen, und... „hau — ruck!“ und „knack — knack!“ kam es von der Wand des Eisberges zurück.

„Steuerbord das Ruder! — Fier Klüver- und Fockschoten! — Hol Besan ein!“ Die Bootsführer standen im Heck ihrer Boote, sie schrien, ihre Stimmen waren schon heiser, aber verdammt, sie schrien gewaltig, ihre Körper beugten sich im gleichen Takt mit den Ruderern nach vorn, gleichzeitig fuhren ihre Fäuste durch die Luft. Wieder drehte der Bug der Bark in den Wind hinein, und... wieder warf eine hohe Dünungswooge ihn um einen Strich zurück. Unser Leben, das Schicksal der „Seute Deern“ hingen an diesem lumpigen Kompaßstrich, schienen daran scheitern zu müssen. Wir kriegten unser Schiff nicht durch den Wind auf den anderen Bug.

„Aus!“ sagte der Kapitän und noch einmal: „Aus!“ und dann: „Beordern Sie die Boote an Steuerbord längsseits, Steuermann, und dann lassen Sie sie so schnell und reichlich wie möglich mit Proviant und Wasser ausrüsten. Alle Segel aufgeien! Ich erwarte in jeder Sekunde die Kollision.“

„Die Sonnel!“ Ein auf der Back beschäftigter Matrose hatte es gerufen und in die Richtung gezeigt, in der nun auch für uns die unendlich bleiche Sonnenscheibe in den Schnee- und Nebelschwaden sichtbar wurde. Wir verharrten, wir alle, Kapitän, Steuerleute und Matrosen. Hoffnung stieg in unserer Brust empor. Noch war es nur ein winziger Hoffnungsschimmer, denn es waren nur schwache, bleichsüchtige Strahlen, die uns erreichten. Aber sie kamen von der Sonne, die wir so lange nicht gesehen hatten. Konnte es nicht sein, daß...

Und da geschah es, daß mit einmal alle Toppen backstanden. Eine frische Brise drückte das Tuch der Rahsegel gegen die Masten — eine Brise aus Ost oder Ostsüdost; jedenfalls von dieser verdammt Eisinsel her! Mit einem Schlage war die Situation völlig verändert. Der Wind trieb uns nicht mehr auf die scharfen und harten Eisriffe zu, die in der nächsten oder übernächsten Sekunde den Boden unseres Schiffes aufreißen würden, ohne uns eine Möglichkeit zum Entkommen zu lassen. Er war in der allerletzten Sekunde, die uns noch von der Katastrophe trennte, fast um die halbe Windrose gesprungen und gab uns noch einmal eine Chance, die, wenn wir sie zu nutzen verstanden, uns die Rettung schenken konnte. Daß Kapitän Olsen genau der rechte Mann war, die Chance augenblicklich beim Schopfe zu packen — Freunde, das war so sicher wie das Amen in der Kirche.

Hoesch-Mitarbeiter und ihre Hobbys

Auch Schmetterlinge fliegen nach Italien

Sind Trauermantel und Großer Fuchs bei uns ausgestorben? Gibt es heute weniger Schmetterlinge als früher? Leben Schmetterlinge nur wenige Tage? Kündigt ein zeitig im Jahr fliegendes Pfauenaugen den Frühling an?

Martin Jung — 47 Jahre alt, kaufmännischer Angestellter in der Betriebswirtschaft, seit 27 Jahren bei den Siegerlandwerken — kann diese Fragen beantworten. Als Sammler und Züchter beobachtet er schon lange die Lebensgewohnheiten der Schmetterlinge. Sein Labor ist ein abgetrennter Bodenraum: Hier wachsen in kleinen und großen Glasgefäßen die Raupen heran. Im Laub, an Steinen, Pflanzen, Holz, sogar in der Erde verpuppen sie sich, bis eines Tages der Falter die Flügel lockert, sich aus der Puppe befreit und zum Fliegen ansetzt. Dann ist bald die Zeit gekommen, wo der Schmetterling wieder Eier ablegt — klein, wie Stecknadelkuppen, aus denen die Raupen kriechen.

Mit Schmetterlingsnetzen jagen die Kinder früher Falter, die überall im Taumelflug über den Sommerwiesen schwebten. Zu ihnen gehörte auch Martin Jung mit einer kleinen Schmetterlingssammlung, die jedoch ihre Bedeutung für ihn verlor, als er älter wurde. erinnert an dieses Jungenspiel wurde er erst wieder, als in der Siegener Zeitung ein Artikel erschien, in dem über eine Invasion von Faltern berichtet wurde, die dicht gedrängt nachts an den beleuchteten Sieger

Schaufenstern saßen. Es hieß, es seien nicht die üblichen Frostspanner. Martin Jung wußte es besser. Er schrieb an die Sieger Zeitung und begründete seine Ansicht. Sammler aus dem Siegerland lasen die Leserschrift und wandten sich an Martin Jung. Durch den Kontakt mit ihnen erwachte die alten Leidenschaft. Schon der nächste Urlaub führte in das Schmetterlingsparadies Digne in Südfrankreich.

Lichtfang mit der Schwarzlichtlampe

An warmen Tagen im Februar/März fliegt manchmal schon ein Pfauenaugen oder ein Zitronenfalter. Manche schließen daraus, daß der Frühling beginnt. Sie wissen nicht, daß auch Schmetterlinge bei uns überwintern, in alten Scheunen, auf Dachböden oder unter Laub. Wird es vorzeitig warm, fliegen sie auf und verhungern, wenn sie noch keinen Nektar finden. Distelfalter und Admiral fliegen im Herbst wie Zugvögel nach dem Süden und kommen im Frühjahr wieder zurück. Sie warten den Winter in Italien oder Nordafrika ab und legen bei uns ihre Eier an Disteln und Brennesseln ab. Dagegen leben die meisten Nachtfalter nur wenige Tage, manche nur einen.

Mit der Schwarzlichtlampe fängt Martin Jung viele Falter auf seinem Balkon. In der Dunkelheit fliegen die Falter an. Gesuchte Männchen kommen ins Giftglas, Weibchen in einen Behälter zur Eiablage. „Allein im Siegerland

gibt es sechshundert bis achthundert Schmetterlingsarten“, berichtet Martin Jung. „Einige davon sind sehr selten. Im Siegerland kommen sie häufiger vor, wohl, weil sie das Klima bevorzugen: *Polyplocia diluta*, ein kleiner Spinner, auch *Habrosyne derasa*, auf deutsch *Achateule*, der *Notodonta tritophus* — er ist im Bestimmungsbuch mit ‚selten‘ und ‚sehr selten‘ angegeben — und der weiße Zahnspinner (*Lencodonta bicoloria*). Wenn sie auch unscheinbar sind, bei Sammlern sind sie beliebt und werden im In- und Ausland getauscht. Der Sammler freut sich natürlich besonders, wenn seltene Tiere anfliegen.“

Ein alter Schrank wurde umgebaut. So kann man die Schmetterlingskästen einfach herausziehen. Aus dem Giftglas kommt der Falter in den

fliegen dann bis auf mehrere Kilometer Entfernung an.

Eier auf der Insektenbörse

Jeder Monat hat seine bestimmten Falter. Der Schneespinner schlüpft schon im Februar. Auch die Raupenzeit ist bei den einzelnen Faltern unterschiedlich, doch rechnet man meist mit sechs Wochen. „Dieser japanische Eichenspinner aber braucht länger“, sagt Martin Jung. Auf der Insektenbörse in Frankfurt hat er die Eier gekauft — im März sind die Raupen geschlüpft, im September verpuppen sie sich. Der japanische Eichenspinner spinnt einen Kokon zwischen Blättern und Ästen der Futterpflanze. Eine bestimmte Nachfalterraupe verpuppt sich dagegen in der Erde. Auf Martin



▲ In Martin Jungs Schmetterlingssammlung sind viele seltene Exemplare

windgeschützte Lage — diese und noch andere Bedingungen bestimmen Vorkommen der einzelnen Falter. Gibt es nun weniger Schmetterlinge als früher?

„Hundertsiebzig Arten verschwanden spurlos in den letzten zwanzig Jahren im Siegerland — etwa zwanzig bis fünfundzwanzig kamen hinzu. Heute sieht man nur selten einen Schwalbenschwanz. Zwar sind Zitronenfalter noch häufig, aber man rechnet damit, daß auch sie rar werden, weil ihre Futterpflanzen Kreuzdorn und Rhamnus seltener werden. Durch Luftverschmutzung und Pflanzenschutzmittel gehen viele Falter zugrunde. Immer mehr schwindet die ‚Wildnis‘ in Gärten und Winkeln, wo Brennnesseln wuchern, wo Kreuzdorn und Faulbaum stehen. Die Flußläufe — früher mit wildwuchernder Flora — wurden planiert.“ Ein Beispiel für diese Entwicklung und für Martin Jungs Bemühen, sie wenigstens dort aufzuhalten, wo es möglich ist, verdeutlicht der „Fall“ des Sumpfwiesenfalters, über den die Siegener Zeitung berichtete.

◀ Der Falter war einige Zeit im Weichkasten, damit seine Flügel nicht brechen, wenn Martin Jung ihn (auf unserem Foto) auf Spannbrett heftet



▼ Hier sehen wir die Raupe des japanischen Eichenspinners



Weichkasten, damit seine Flügel beim Spannen nicht brechen. Anschließend steckt Martin Jung ihn mit einer Insektennadel aufs Spannbrett. Neben dem Fang mit der Lampe sucht der Züchter auch Baumstämme ab oder geht mit dem Netz auf die Jagd. Manchen Falter fängt er im Wald, manchen auf offenem Feld — einige aber, indem er ein unbefruchtetes Weibchen im offenen Kasten aussetzt. Die Männchen

Jungs Grundstück in Lützel sind die Umweltbedingungen besser als in seinem Garten in Siegen. So starben im letzten Winter hundert Raupen der Pflaumenglucke hinter dem Haus. Der Wind hatte wohl Pflanzenschutzgiftstoffe von Nachbarbäumen herübergeweht. In Lützel grenzt kein Nachbargarten ans Grundstück, und fast alle Raupen überstanden den Winter. Die Futterpflanze, Luftfeuchtigkeit, Temperatur, die

Wer?

Andreas Haustein, Elektromeister im Packbandwerk der Hoesch Werke Hohenlimburg-Schwerte AG, ist seit 23 Jahren bei Hoesch beschäftigt und hat bisher drei Verbesserungsvorschläge eingereicht, von denen einer prämiert wurde

Warum?

Andreas Haustein ärgerte sich, daß Kurzschlüsse oft die Patentier-anlage außer Betrieb setzten, wenn nicht regelmäßig zuvor die ge-samte Einölvorrichtung der Ofenanlage 6 von feinsten Metallspänen gereinigt wurde

Wie?

Andreas Haustein ließ isolierende Porzellanstützen unter die komplette Einölvorrichtung setzen, so daß Spannungsüberschläge nicht mehr möglich sind



Wer?

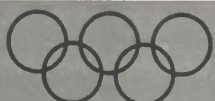
Herbert Rüschemschmidt, Vorarbeiter im Federnwerk der Hoesch Werke Hohenlimburg-Schwerte AG, steht ebenfalls seit 23 Jahren in den Diensten von Hoesch und hat bisher zwei – prämierte – Ver-besserungsvorschläge eingereicht

Warum?

Herbert Rüschemschmidt schien das Härten der Auflagestützen für den Sandfunker im Salzbad in der Werkzeugmacherei zu umständlich

Wie?

Herbert Rüschemschmidt entwickelte ein Haltewerkzeug, durch das die Auflagestützen auf der Vergütestraße gehärtet werden können, so daß Zeit und Kosten für das Salzbad fortfallen



Olympiade 1972 München
Sie können
dabeisein!

Wer noch bis zum 31. Dezember 1971 einen Verbesserungsvorschlag einreicht und dafür bis spätestens 15. März 1972 eine Prämie erhält, nimmt an der Verlosung Hoesch-Vorschlagswesen teil und kann – wenn er der glückliche Hauptgewinner wird – kostenlos die Olympischen Spiele 1972 in München besuchen. Die Teilnahmebedingungen für die Verlosung können in den Büros der Betriebsräte und der Beauftragten für das Vorschlagswesen eingesehen werden.

Sie wissen doch: DER KLUGE MANN SCHLÄGT VOR

Gesellschaften nach Vorschlagshäufigkeit geordnet	Juli 1971		Juni 1971		Oktober–Juli 1970/71 Summe der Geldprämien für prämierte Verbesserungsvorschläge
	Eingereichte Verbesserungs- vorschläge	Eingereichte Verbesserungs- vorschläge je 1000 Beschäftigte	Eingereichte Verbesserungs- vorschläge	Eingereichte Verbesserungs- vorschläge je 1000 Beschäftigte	
Hoesch Rothe Erde-Schmiedag AG	43	11,3	48	12,7	31 320
Dittmann & Neuhaus AG	4	6,3	1	1,6	6 098
Hoesch Werke Hohenlimburg-Schwerte AG	33	4,7	38	5,5	106 260
Hoesch Röhrenwerke AG	8	4,1	3	1,6	11 680
Hoesch Trierer Walzwerk AG	4	3,9	3	2,9	4 220
BLEFA AG	2	2,7	2	2,7	2 601
Hoesch Hüttenwerke AG	68	2,4	56	2,0	390 900
Hoesch Maschinenfabrik Deutschland AG	2	1,8	—	—	4 339
Schrottverwertung Celler GmbH	1	1,6	1	1,6	1 230
Hoesch AG Hauptverwaltung	2	1,4	—	—	16 575
Hoesch Siegerlandwerke AG	4	1,3	5	1,6	24 982
Hoesch Reederei und Kohlenhandel GmbH	—	—	—	—	—
Titan Verpackungssysteme GmbH	—	—	4	11,0	960
Schwinn AG	—	—	—	—	—
Hoesch Handel AG	—	—	—	—	500
Hoesch Konzern	171	3,3	161	3,1	601 665

Hoesch Steckenpferd- turnier *verschoben*

HOESCH AKTIENGESELLSCHAFT
Vorstand

Dortmund, 30. September 1971

Betr.: Hobby-Ausstellung

nachdem Sie sich zur Teilnahme an unserem für November/Dezember 1971 vorgesehenen Steckenpferdturnier gemeldet haben, müssen wir Ihnen heute leider mitteilen, daß diese Veranstaltung auf zunächst noch unbestimmte Zeit verschoben werden muß. Die Gründe hierfür sind den Vorständen, Geschäftsführungen und Betriebsräten unserer Gesellschaften in einem Brief mitgeteilt worden, in dem es u.a. heißt:

"Wie Ihnen bekannt ist, hat sich seit einigen Wochen - ausgelöst nicht zuletzt durch die Importbeschränkungen der USA - auch für unser Unternehmen eine einschneidende Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage ergeben, die sich mit aller Wahrscheinlichkeit fortsetzen wird. Der bereits spürbare Beschäftigungseinbruch bei unseren Gesellschaften hat ein umfangreiches Maßnahmenprogramm zur Senkung der Kosten für Personal, Material und Dienstleistungen ausgelöst. In dieser Situation, in der Kurzarbeit droht und härtere Maßnahmen nicht auszuschließen sind, wäre es vor allem für die betroffenen Mitarbeiter, aber auch für die Öffentlichkeit unverständlich, würden wir für die Hobby-Ausstellung nicht dieselben strengen Maßstäbe gelten lassen, die jetzt bei allen Ausgaben anzulegen sind.

Die genannten Gründe haben uns veranlaßt, das für November/Dezember 1971 geplante Steckenpferdturnier auf einen späteren Zeitpunkt zu verlegen. Die gerade erst begonnenen Vorarbeiten für die Veranstaltung sind inzwischen eingestellt worden."

Diese Entwicklung bedauern wir sehr, hoffen aber, daß unsere Entscheidung bei allen Belegschaftsmitgliedern und Pensionären, die sich bereits auf die Hobby-Ausstellung 1971 gefreut haben und nunmehr enttäuscht sind, auf Verständnis trifft. Die bei den Annahmestellen bisher abgelieferten Ausstellungsstücke werden den Eigentümern in den nächsten Tagen ins Haus zurückgebracht oder, wenn dies möglich ist, auf dem Postwege zugeschickt.

Wir möchten nicht versäumen, Ihnen nochmals Dank zu sagen für Ihre Bereitschaft, an dem Steckenpferdturnier teilzunehmen. Den neuen Termin für die Ausstellung werden wir rechtzeitig bekanntgeben.

Mit freundlichen Grüßen
HOESCH AKTIENGESELLSCHAFT
ppa.

UNSERE JUBILARE

40

Hoesch Hüttenwerke AG

8. 11. 1971

Heinz Meister · Ankerwickler
Werk Union

9. 11. 1971

Arnold Keuning · Schwimmeister
Werk Westfalenhütte

19. 11. 1971

Wilhelm Liche · Kalkulator
Werk Westfalenhütte

26. 11. 1971

Wazlaw Joswiak · Schmelzer
Werk Union

25

Hoesch AG

11. 11. 1971

Karl-Heinz Heisiph · Techn. Angestellter

15. 11. 1971

Herbert Zöpf · Techn. Angestellter
Hoesch AG Bergbau (alt)

Hoesch Hüttenwerke AG

1. 11. 1971

Fritz Bodach · Fahr- und Sicherheitsmeister
Werk Westfalenhütte

1. 11. 1971

Paul Löher · Gruppenleiter
Werk Union

1. 11. 1971

Horst Neukirchen · Schlosser
Werk Union

5. 11. 1971

Heinz Schmidt · Vorrangierer
Werk Phoenix

6. 11. 1971

Walter Caspari · Kauenwart
Werk Westfalenhütte

7. 11. 1971

Hermann Färber · Reservemann
Werk Westfalenhütte

8. 11. 1971

Hannelore Holland · Kaufm. Angestellte
Werk Westfalenhütte

11. 11. 1971

Friedhelm Ortlepp · Elektriker
Werk Westfalenhütte

11. 11. 1971

Erich Hehlert · Kokillenmann
Werk Westfalenhütte

12. 11. 1971

Walter Koch · Fotolaborant
Werk Phoenix

14. 11. 1971

Alfred Keil · 1. Scherenmann
Werk Westfalenhütte

17. 11. 1971

Erich Stoll · Schlosser
Werk Westfalenhütte

19. 11. 1971

Peter Riever · Walzwerksarbeiter
Werk Westfalenhütte

19. 11. 1971

Wilhelm Köster · Wickler
Werk Union

21. 11. 1971

Walter Klute · Bereichsbote
Werk Westfalenhütte

26. 11. 1971

Karl-Heinz Schmidt · Gruppenleiter
Werk Westfalenhütte

28. 11. 1971

Maria Birschwilks · Stenokontoristin
Werk Westfalenhütte

Werk Westfalenhütte

Hoesch Siegerlandwerke AG

4. 11. 1971

Aloys Rödder · 1. Rep.-Schlosser
Werk Wissen

4. 11. 1971

Otto Seeliger · Transportierer
Werk Eichen

20. 11. 1971

Herta Schneider · Fernschreiberin u. Telefonistin
Hauptverw. Siegen

Hoesch Werke Hohenlimburg-Schwerte AG

11. 11. 1971

Heinrich Wehrenbrecht · Verlademeister
Warmwalzwerk Altenvoerde

11. 11. 1971

Friedrich Frank · Ofenmann
Warmwalzwerk Altenvoerde

11. 11. 1971

Josef Bartke · 2. Ofenmann
Warmwalzwerk Altenvoerde

18. 11. 1971

Walter Paff · 1. Steuermann
Warmwalzwerk Altenvoerde

18. 11. 1971

Karl Schmale · Walzenschleifer
Warmwalzwerk Altenvoerde

25. 11. 1971

Alois Hillbrand · Schmied
Warmwalzwerk Altenvoerde

Hoesch Trierer Walzwerk AG

19. 11. 1971

Heinrich Perzborn · Packer
Werk Trier

Hoesch Rothe Erde-Schmiedag AG

1. 11. 1971

Curt Faust · Verkaufsleiter
Werk Dortmund

25. 11. 1971

Alfred Karl · Warmpresser
Werk Gevelsberg

DIE GESELLSCHAFTEN DER HOESCH AG

INLAND

Hütten- und Walzwerke

Hoesch Hüttenwerke AG Dortmund

Hoesch Siegerlandwerke AG Siegen

Hoesch Werke Hohenlimburg-Schwerte AG Hohenlimburg

Hoesch Trierer Walzwerk AG Wuppertal-Langerfeld

Döhner AG Letmathe

Weiterverarbeitung

Hoesch Röhrenwerke AG Hamm

Hoesch Rothe Erde-Schmiedag AG Dortmund

Schwinn AG Homburg/Saar

Hoesch Maschinenfabrik Deutschland AG Dortmund

Dittmann & Neuhaus AG Herbede/Ruhr

BLEFA AG Kreuztal Kr. Siegen

Titan Verpackungssysteme GmbH Schwelm

Handel und Export

Hoesch Handel AG Dortmund

Dortmunder Eisenhandel GmbH Dortmund

Schulte & Schemmann Hamburg

Schrottverwertung Celler GmbH Dortmund

Hoesch Reederei und Kohlenhandel GmbH Essen

Verwaltungsgesellschaft

Industriewerte AG Dortmund

Sonstige Beteiligungsgesellschaften

Orenstein & Koppel AG Berlin/Dortmund

Rheinisch-Westfälische Kalkwerke AG Dornap

Dolomitwerke GmbH Wülfrath

Vereinigte Drahtseilwerke GmbH Dortmund

Gesellschaft für Metall Praecis-Formung mbH Westhofen

Vereinigte Achsenwerke GmbH Dortmund

Hydropneumatik Federungselemente GmbH München

VACMETAL Gesellschaft für Vakuum-Metallurgie mbH Dortmund

Industriewerte Versicherungskontor GmbH Dortmund

AUSLAND

Weiterverarbeitung

Schwinn Sàrl Hénin-Liétard (Pas de Calais/Frankreich)

Hoesch Argentina SAlYC Buenos Aires

Hoesch Scipelliti SA Industria de Molas São Paulo

Forjaria São Bernardo SA São Bernardo do Campo (Brasilien)

Suspensiones Automotrices SA Tlalneptantla (Mexiko)

Rotek Incorporated Ravenna (Ohio, USA)

Nippon Roballo Comp. Ltd. Tokio

Handel

Hoesch America Inc. Atlanta (Georgia, USA)

Hoesch Belgique SA Hoesch Belgie NV Brüssel

Hoesch France Sàrl Paris

Hoesch Italiana SpA Milano

Hoesch Limited London

Hoesch Nederland NV Den Haag

Hoesch SA Madrid

Hoesch Zürich AG Zürich

Roballo Engineering Company Ltd. London

Roballo France Sàrl Paris

Rothe Erde Italiana SpA Milano

FOTO WETTBEWERB

Tiere

- 1 Kurt Just
Hoesch Hüttenwerke AG
- 2 Manfred Oshowski
Hoesch Hüttenwerke AG
- 3 Günter Birk
Hoesch Hüttenwerke AG
- 4 Adolf Preuß
Hoesch Hüttenwerke AG
- 5 Karl Herrmann
Hoesch Hüttenwerke AG
- 6 Karl Lauber
Hoesch Hüttenwerke AG

Für den Fotowettbewerb können unsere Belegschaftsmitglieder und Pensionäre bis zum 3. November Fotos zu dem Thema „Aus dem Urlaub“ – mit Angabe des Urlaubsortes, wo das Bild gemacht wurde – und bis zum 3. Dezember Fotos zu dem Thema „Unsere Kinder“ einreichen.

WERK UND WIR FOTOWETTBEWERB '71

Januar	Regen
Februar	Reklame überall
März	Das Gruppenbild
April	Winter hier und anderswo
Mai	Spiegelungen
Juni	Spiegelungen
Juli	Straßen, Mauern, Häuser
August	Das Steckenpferd
September	Landschaft
Oktober	■ Tiere
November	Mensch und Arbeit
Dezember	Aus dem Urlaub

Für jedes veröffentlichte Bild erhält der Einsender eine Prämie von dreißig Mark. Die eingereichten Bilder sollen – um eine gute Wiedergabe im Druck zu ermöglichen – möglichst nicht zu klein und auf weißem Hochglanzpapier vergrößert sein. Bitte vergessen Sie nicht, auf jedem Bild Ihren Namen, Ihre Anschrift und das Werk, in dem Sie beschäftigt sind, anzugeben. Unsere Anschrift lautet: Fotowettbewerb WERK UND WIR, Hoesch AG, 46 Dortmund, Eberhardstraße 12.

WERK und WIR

Eine Zeitschrift für die Mitarbeiter der Hoesch Aktiengesellschaft. Herausgeber: Hoesch Aktiengesellschaft Dortmund ■ Verantwortlich für WERK UND WIR Hoesch Aktiengesellschaft: Walter Hölkeskamp ■ Verantwortlicher

Redakteur: Erhard Jahn. Redaktion: Heinz Thiel und Annemarie Stenderhoff ■ Grafische Gestaltung: Jutta von Wolff ■ Anschrift der Redaktion: Dortmund, Bornstraße 166, Telefon 8441, Fernschreiber 0822 294/0822 123 ■ Druck: Westfalendruck Dortmund ■ Verantwortlich für WERK UND WIR Hoesch Aktiengesellschaft, Ausgabe HÜTTENWERKE, Seiten 145 bis 160: Dr. Günter Sieber ■ Redaktion: Dipl.-Kfm. Josef Lüftner (verant-

wortlich) und Alex Forster ■ Anschrift der Redaktion: Dortmund, Eberhardstraße 12, Telefon 84 41, Fernschreiber 0822 123/0822 294 ■ Druck: Westfalendruck Dortmund ■ WERK UND WIR erscheint monatlich und wird kostenlos an alle Belegschaftsmitglieder abgegeben.

Bildnachweis: Titel- und Rückseite: Erich Kreuzner, Dortmund. Schwarzweißaufnahmen: Erich Kreuzner, Günter Steininger, Helmut Hering, Emil Ahring, Lotte Hertling, Manfred Kampmann, Erhard Pankau, Anni Wölk und Gustav Adolf Wüstenfeld, alle Dortmund; Cramers Kunstanstalt, Dortmund; dpa und Werk- und Privatfotos. Zeichnungen: Ulrik Schramm, Feldafing, und Hans Geisen, Basel.

WERK UND WIR
FOTOWETTBEWERB '71



