



DER STAHL

11. JAHRGANG
NR. 3
JUNI 1956



UNSER WERK



Handlungsbevollmächtigter H. Ploog (34), Leiter der Abteilung Organisation und Revision

Vor etwa 50 Jahren kamen Männer der Industrie zu der Feststellung, daß die fortschreitende Technisierung und Mechanisierung und das damit ausgelöste Wachsen der Großunternehmen eine anders geartete Methode der Betriebsführung erforderlich macht. Sie hatten herausgefunden, daß man einfachere und wirtschaftlichere Arbeitsverfahren erzielt, wenn man die betrieblichen Zusammenhänge wissenschaftlich analysiert und die Ergebnisse der Analyse methodisch auswertet. Die praktischen Versuche ergaben, daß die gefundenen neuen Methoden den herkömmlichen weit überlegen waren. Aus diesen ersten Versuchen ist inzwischen ein ganzes System von Verfahren zur Lösung betrieblicher Probleme geworden: die wissenschaftliche Betriebsführung. Deren Kernstück ist die Organisation.

Hatte ehemals in den meisten Firmen das Taschenbuch des Inhabers, seine persönliche Sachkenntnis und seine unternehmerische Improvisationsgabe die entscheidende Rolle gespielt, so entwickelten sich, auf diesen Erkenntnissen aufbauend, insbesondere nach dem ersten Weltkrieg, allgemein beachtete Organisationsformen für die Gestaltung betrieblicher Zusammenhänge.

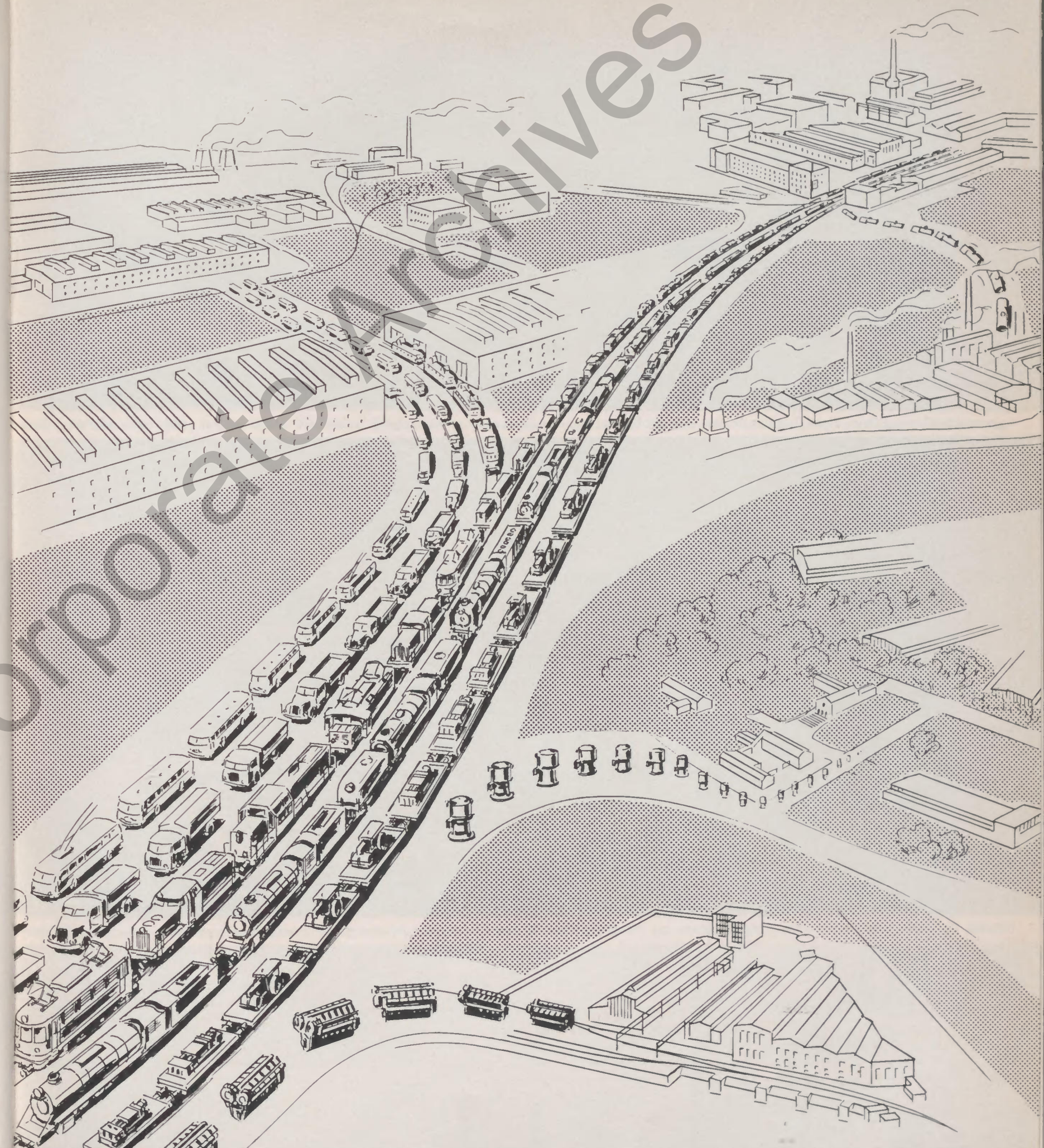
Das zunehmende Spezialistentum auf allen Gebieten, die typischste Erscheinung der modernen Produktion, auf der unser Lebensstandard im wesentlichen beruht, benötigt immer neue verbindende Gedanken und organisatorische Elemente, um im ganzen wirken zu können.

Die Organisation wird weiterhin stark durch die Erfordernisse des modernen Rechnungswesens mit seiner weitverzweigten Beleg-Organisation beeinflusst. Ohne Rechnungswesen wäre es beispielsweise bei der Größe unseres Unternehmens und der Vielseitigkeit seiner Produkte nicht möglich, die Probleme der Wirtschaftlichkeit sinnvoll zu lösen. Umfangreiche Regelungen des Rechnungswesens dienen der Rentabilitätsmittlung für die einzelnen Abteilungen, für einzelne Produkte und das Gesamtunternehmen.

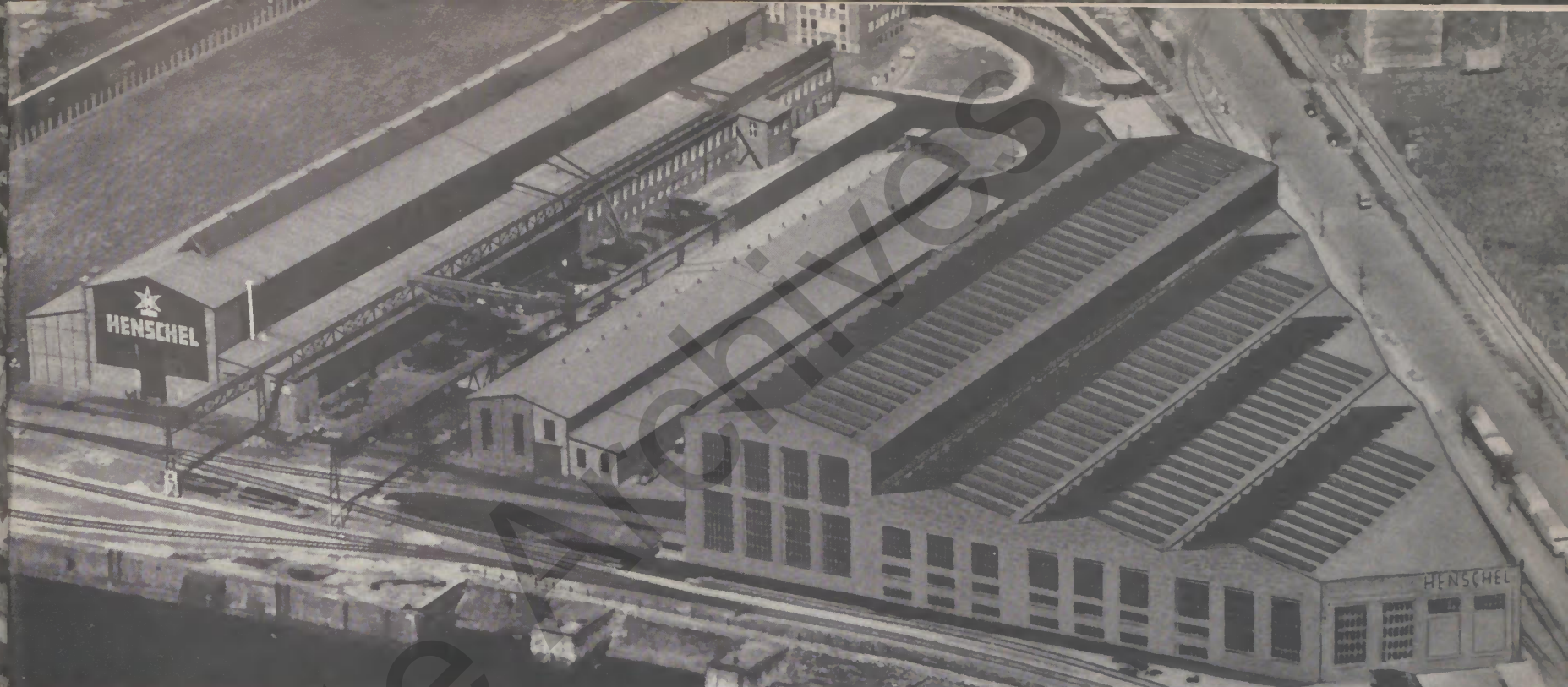
Sie verbinden die Belange und Interessen der Firma mit denen der Finanzwirtschaft und des Außenhandels.

Sie sind schließlich eine zwingende Notwendigkeit, um die Anforderungen des komplizierten Steuer- und Sozialapparates zu erfüllen.

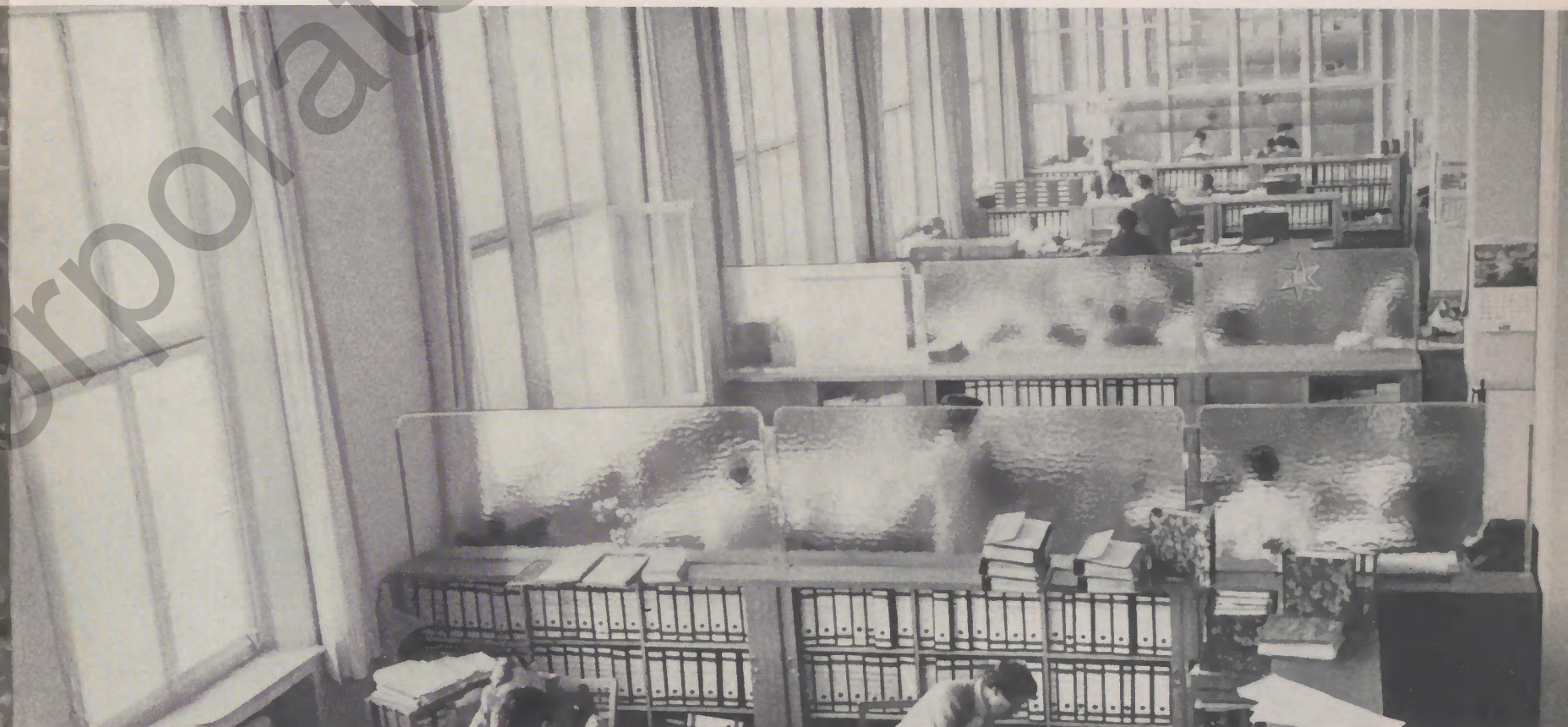
Im selben Umfange also wie die Entwicklung fortschreitet, wachsen auch die organisatorischen Probleme. An ihrer Lösung muß mit der gleichen Sorgfalt, Ausdauer und mit Ideenreichtum gearbeitet werden wie in den übrigen Bereichen. Das aber kann ohne Zweifel nicht Aufgabe von einigen Organisationsspezialisten sein, sondern ist eine der wichtigsten Aufgaben aller Führungskräfte. Nur so kann die Organisation der Praxis und den Menschen nahebleiben; nur so ist es möglich auch in den kleinen Dingen die saubere Ordnung herzustellen, die eine wesentliche Voraussetzung für ein gutes Betriebsklima ist. Mit organisatorischen Maßnahmen kann letztlich nur ein vernünftiges Maß an Ordnung hergestellt werden. Sie mit dem richtigen Geist zu erfüllen ist Aufgabe aller, die sich ihrer bedienen müssen. Es erfordert ein ernstliches persönliches Bemühen, den Wert der Organisation zu begreifen und sie sinnvoll anzuwenden; und es ist sicher nicht leicht, sich neben der Tagesarbeit dieser Mühe zu unterziehen. Diese Mühe aber bringt einen vielfachen Gewinn. Sie wird nicht nur helfen, die sachlichen Unzulänglichkeiten zu beseitigen, sondern auch die Verärgerung und Verstimmung, die eine unvollständige Ordnung zwischen den Beteiligten hervorruft. – Eine gute Organisation wird niemals statisch sein, sondern sich den wechselnden Erfordernissen anpassen. Dazu ist es notwendig, neue Erkenntnisse der wirtschaftlichen Betriebsführung, Fertigung und Verwaltung aufzugreifen. Auch die Organisation unterliegt der Unruhe des Fortschritts nach der alten Regel, daß das Bessere der ewige Feind des Guten ist.



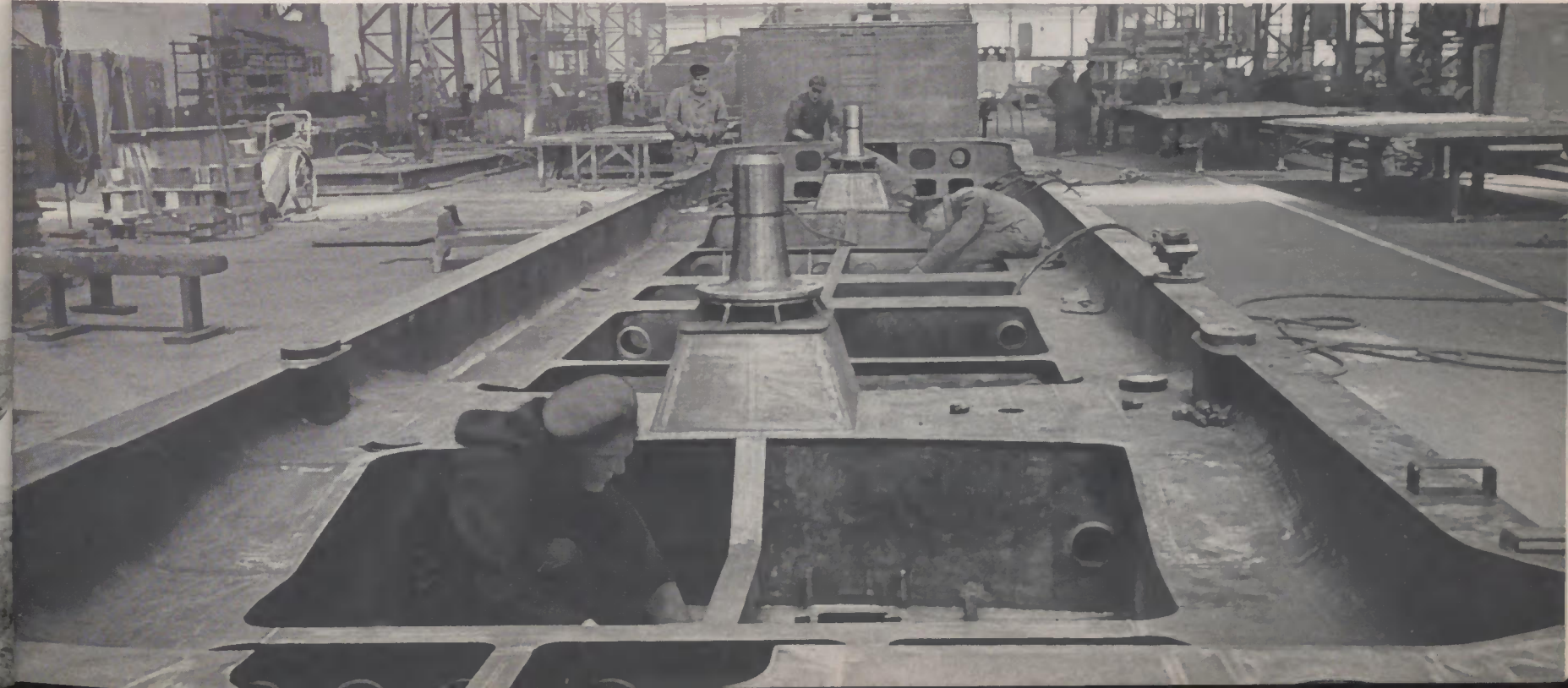
UND SEINE ORGANISATION



eindrucksvoll vermitteln diese luftaufnahmen die gröÙe unserer werke kassel (links oben), mittelfeld (links mitte) und rothenturm (links unten), die für die leute, insbesondere für kassel und den nordhessischen raum, einen wirtschaftsfaktor darstellen, der einfach nicht mehr



hinweg zu denken ist – henschel maschinenbau ag hamburg (rechts oben), der jüngste zweig der henschel-unternehmen – nach modernsten gesichtspunkten eingerichtete büroräume (rechts mitte) – der rahmenbau, ein blick in eine der geräumigen werkshallen (rechts unten)





ORGANISATIONSPÄNE

In diesem Heft soll zunächst nur eingegangen werden auf die 3 Hauptformen der organisatorischen Planung: den Gliederungsplan, das Funktionsschema und die Raumplanung. ber die weiteren Einzelheiten wird anhand praktischer Beispiele in der Werkzeitschrift von Zeit zu Zeit berichtet werden.

DER GLIEDERUNGSPLAN

Die gebräuchlichste Form, den Zusammenhang eines Unternehmens darzustellen, ist der Gliederungsplan, oder wie er meist genannt wird, der Organisationsplan.

Dieser Plan gibt Auskunft über folgende Fragen:

Wie ist die sachliche Gliederung von der Geschäftsführung bis zu den einzelnen Abteilungen und Werkstätten, und wie sind die Unterstellungsverhltnisse?

Sicherlich werden Sie beim Studium noch einige Abteilungen entdecken, von denen Sie bisher nicht genau wußten, wozu sie gehörten, die Existenz anderer wird Ihnen vielleicht völlig neu sein.

Neben der sachlichen Gruppierung und Verteilung der Arbeitsaufgaben, die sich aus den in den Organisationsplan eingetragenen Begriffen ergeben, wird durch den Plan auch etwas über die Rangfolge der Inhaber und Bearbeiter der Organisationsstufen gesagt.

So ist z. B. die Reihenfolge der betrieblichen Vorgesetzten für

Arbeiter	Angestellte
Vorarbeiter und Meister	Gruppenführer
Werkstattleiter	Abteilungsleiter
Betriebsleiter	Hauptabteilungsleiter
Betriebsdirektor	Abteilungsdirektor

Geschäftsführung

Wer diese Stufenleiter betrachtet, wird zweierlei empfinden: einmal Bedauern darüber, daß die industrielle Organisation heute eine solche Instanzenkette zwischen den Mitarbeiter an der Werkbank oder in der kaufmännischen Abteilung und der Spitze des Unternehmens legt. Zum anderen die Gewitheit, daß es bei der Ausdehnung und der Vielzahl der Aufgaben praktisch unmöglich ist, einen stndigen unmittelbaren Kontakt zwischen beiden aufrechtzuerhalten.

Lassen Sie uns dies an folgender Rechnung klarmachen: wollte sich die Geschäftsführung mit jedem Belegschaftsmitglied nur einmal jährlich 10 Minuten unterhalten, so brauchte sie dazu täglich 5 1/2 Stunden.

Der Instanzenzug ist also ein notwendiges „bel“, um überhaupt die Erfordernisse des Geschäftes von oben nach unten durchsetzen zu können und der Spitze des Unternehmens Zeit zu lassen für die lebensnotwendigen Dinge.

Deshalb sind den einzelnen Instanzen Befugnisse gegeben nach der Regel, daß grundsätzlich die unterste geeignete Instanz über alle Vorgänge tatsächlich entscheiden soll, für die sie zuständig ist.

Die Zahl der Vorgänge, die von Stufe zu Stufe weitergereicht werden, muß also zwangsläufig auf jeder nächst höheren Stufe kleiner werden. Dabei wird sich jede Instanz je höher ihre Position ist, um so mehr bemühen, nicht Fragen vorzutragen, sondern Lösungen zur Entscheidung vorzulegen.

Sie werden in der Darstellung vergeblich nach Namen suchen, das liegt daran, daß die Organisation nicht nach Personen, sondern ausschließlich nach sachlichen Begriffen ordnet, da Personen aus vielerlei Gründen Funktionsänderungen unterworfen sind. Der im Gliederungsplan zugewiesene Platz bestimmt deshalb vornehmlich die sachliche Zuordnung der Abteilungen. Eine gute Organisation wird indessen immer genügend Raum für die persönliche Entfaltung des einzelnen bieten.

Sie werden auch feststellen, daß in unserem Gliederungsplan einige Begriffe eine Rolle spielen, die als Abteilung nicht existieren. Diese Zusammenfassungen wurden eingeführt, um die sachlichen Bezeichnungen so klar wie möglich herauszustellen. Um die über 150 Abteilungen des Hauses mit all ihren Verästelungen darzustellen, würde ein Format benötigt, das man in einer Zeitschrift nicht mehr veröffentlichen kann.

So könnte man beispielsweise allein für die Betriebsvertretung mit ihrer weit verzweigten Organisation vom Betriebsrat bis zum letzten Vertrauensmann in der Werkstatt einen Gliederungsplan aufstellen.

Im übrigen steht mit unserem nach organisatorischem Gesichtspunkt unterteilten Telefonbuch ein Hilfsmittel zur Verfügung, das Ihnen Auskunft über viele Fragen der Gliederungs- und Unterstellungsverhltnisse gibt, auf die wir hier wegen Platzmangels nicht eingehen konnten.

Wir haben deshalb in unserer Darstellung nur zwei Abteilungen (Ersatzteilverkauf und mechanische Fertigung) „unter die Lupe genommen“, um an diesen Beispielen die weitere Untergliederung aufzuzeigen.

Die innerbetriebliche Organisation wird ergänzt durch die Vertriebsorganisation, repräsentiert durch Verkaufsbüros, werkseigene Niederlassungen und durch ein weit verzweigtes Vertreter- und Werkstttennetz im In- und Ausland.

Wir haben Ihnen durch Zeichnungen und unsere Ausführungen eine Übersicht gegeben über die organisatorischen Grundprobleme. Damit ist erst ein kleiner Kreis der organisatorischen Arbeit besprochen, die dazu dient, das Zusammenspiel der Grundelemente jeder Produktion: Material, Arbeit, Mittel, Zeit, herzustellen. Wir haben weiterhin auf die recht umfangreichen und komplizierten Kontroll- und Abrechnungseinrichtungen hingewiesen. An der Verbesserung all dieser Einrichtungen muß laufend gearbeitet werden im Großen wie im Kleinen. Im Kleinen kann hierzu jeder beitragen, wenn er einen organisatorischen Mangel feststellt und möglicherweise auch weit, wie man ihn beseitigen kann. Ein vernünftiger Verbesserungsvorschlag, auch in organisatorischen Fragen, wird jederzeit ein offenes Ohr finden. Wenn eingangs gesagt wurde, daß die Organisation kein Eigenleben führen darf, sondern immer der Praxis nahebleiben mußt, so ist klar, daß sie der Anregung von allen Seiten bedarf. Nur so kann die organisatorische Arbeit die vielseitigen und wachsenden Anforderungen erfüllen, die an sie gestellt werden.

DER FUNKTIONSPLAN

Aus diesem Zusammenhang ergibt sich die besondere Wichtigkeit des Kapitels **Formularwesen**, das in der Betriebssprache unter das Thema „Papierkrieg“ fllt. Dazu ist zu sagen:

Wie bei allen Dingen hängt der Wert der Formulare davon ab, ob sie gut oder schlecht gestaltet sind. Ohne Zweifel trägt ein sinnvoll aufgebauter Vordruck wesentlich dazu bei, die Arbeit des Planens, Registrierens, Kontrollierens und Abrechnens zu vereinfachen. Der Vordruck zwingt zu vollständiger Bearbeitung, denn das was vorgedruckt ist, kann man nicht vergessen. Er erspart das dauernde Wiederholen der Begriffe, die sich einmal und endgültig festlegen lassen. Die Bearbeitung in der jeweils folgenden Stufe ist durch den Vordruck ebenfalls zwangsläufig und arbeitssparend, da die gleichen Begriffe immer an der gleichen Stelle stehen. Das spielt auch eine wesentliche Rolle für die Frage der Vervielfältigung.

Durch diese Auswirkungen sind die Vordrucke nicht zuletzt auch eine wesentliche Voraussetzung für den Zusammenhang zwischen Arbeiten, die nacheinander oder gleichzeitig an den verschiedensten Stellen ausgeführt werden müssen. Das wiederum ist bei dem räumlichen Auseinanderliegen der Betriebs- und Verwaltungsstellen von erheblicher Bedeutung.

Auf den Seiten 3, 4 und 5 haben wir hierzu in gefälliger Form Bildmaterial gebracht. Von der Aufstellung genauer **Raum- und Arbeitspläne** haben wir aus verständlichen Gründen abgesehen. Die Probleme, die gerade in unserer Firma auf diesem Gebiet bestehen, wollen wir nur an einigen Zahlen klarmachen:

Die Werke Kassel, Mittelfeld und Rothenditmold bedecken eine Fläche von über 1 000 000 qm. Für das einmalige Berühren aller wichtigen Verwaltungs- und Betriebsstellen muß der Werksbotendienst täglich etwa $12 \times 15 \text{ km} = 180 \text{ km}$ zurücklegen. Die Tagesleistung der Transportmittel, die die Verbindung der Werke untereinander aufrechterhalten, entspricht etwa der Strecke Kassel-Wien.

Die gewichtsmäßige Transportleistung beträgt täglich etwa 570 t. Unser Telefonnetz hat eine Länge von 45 km.

Diese wenigen, aber sicherlich eindrucksvollen Zahlen deuten an, in welchem Umfange Einrichtungen vorhanden sein müssen, damit zu jeder Aufgabe die zweckmäßige Einrichtung und das richtige Mittel in ausreichender Menge und zur rechten Zeit zur Verfügung stehen. Sie weisen weiterhin auf die Schwierigkeiten der planmäßigen Ordnung und Nutzung des Raumes in unserem Werk.

Der Funktionsplan zeigt den Durchlauf und die nötigen Bearbeitungsstufen zu einem Geschäftsvorgang.

Wie beim Gliederungsplan lehnt sich die Darstellungsweise hierfür ebenfalls an technische Vorbilder an. Der nebenstehende Plan erinnert an ein elektrisches Schaltschema. Genau wie ein Schaltplan zeigt auch diese Darstellung Fluß, Abzweigung und Sicherungen, oder in unsere Sprache übersetzt, Durchlauf, Arbeitsverteilung, Arbeitsstufen und Kontrolle. Er zeigt darüber hinaus bei eingehender Beschäftigung die Schwachstellen. Das sind die Stellen, die einer besonderen Belastung und damit der Gefahr des Kurzschlusses am meisten ausgesetzt sind. Es ist eine der wesentlichsten Aufgaben des Funktionsplanes, die im Tagesgeschäft oft nur sehr schwer zu erkennenden Ursachen für das Entstehen von Schwachstellen festzustellen. Erst wenn ein genauer Funktionsplan aufgestellt ist, haben alle Beteiligten die Möglichkeit, die Auswirkungen ihrer Arbeitsweise vllstndig zu erkennen. Der Funktionsplan spielt deshalb eine besonders wichtige Rolle für alle Fragen, die mit der Koordinierung im großen und den einzelnen Abstimmungen zusammenhängen. Er macht der einzelnen Abteilung Anforderungen verständlich, die aus dem Kreis der Arbeitsarbeit nicht mehr abgeleitet werden können.

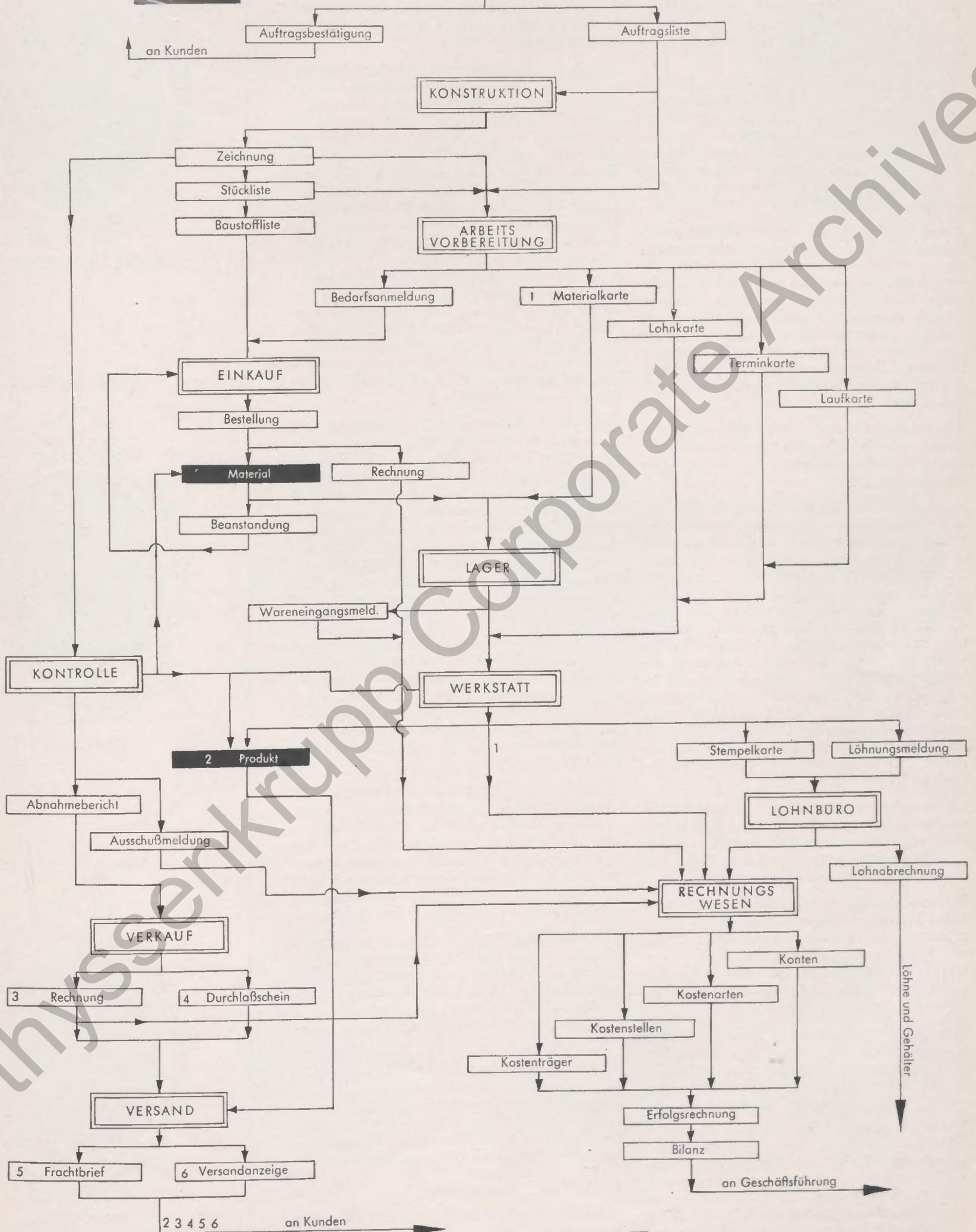
Die Planung, die Durchführung und die Kontrolle des Arbeitsablaufes sind fast immer mit dem Erstellen oder Bearbeiten von Vordrucken (Belegen) verbunden. Wir haben deshalb den Funktionsablauf für einen Auftrag anhand der Belegbearbeitung dargestellt. Dabei ist vorausgesetzt, daß die angeführten Belege jedermann bekannt sind. Weiterhin haben wir wesentlich vereinfacht, um mit dem vorhandenen Platz auszukommen und die Sache nicht zu kompliziert zu machen. In Wirklichkeit benötigt man für die Darstellung des Durchlaufes fast jedes dieser Vordrucke mit allen Einzelheiten ein Schema gleicher Größe.



Auftrag

FUNKTIONSPLAN

Belegdurchlauf
dargestellt an einem Verkaufsauftrag.



M E N S C H U N D A R B E I T

Die fortschreitende Mechanisierung und Rationalisierung erfordern es mehr denn je, den mit der Arbeit betrauten Menschen nicht zu vergessen. Allenthalben können wir feststellen, daß wirtschaftliche Erfahrungen und geschichtliche Erkenntnisse dazu beigetragen haben dürfen, die Achtung des Menschen in den Mittelpunkt des Betriebsgeschehens zu stellen.

Man spricht hier allgemein von der notwendigen Pflege zwischenmenschlicher Beziehungen. Wenn wir uns mal unsere nächstliegende Umgebung betrachten, so müssen wir bedauerlicherweise feststellen, daß wir noch von der Atmosphäre harmonischen Zusammenarbeitens, wie es sich auch im betriebswirtschaftlichen Sinne auszeichnen mußte, weit entfernt sind.

Die Erkenntnis hierzu scheint allgemein vorhanden zu sein, da sie in vielen Gesprächen immer wieder durchklingt. Wenn der Verwunderung Ausdruck verliehen wird, daß man mitunter das Gefühl habe, die Leute liefen im Betrieb auseinander und meint damit die schlechte Zusammenarbeit, so kennzeichnet das die Situation. Man kann daran die Hoffnung knüpfen, daß diese warnende Erkenntnis endlich auch entsprechende Folgerungen nach sich ziehen muß.

Man möge im Rahmen dieser Ausführungen gestatten, „den Stier bei den Hörnern zu fassen“, um im Interesse des Ganzen die Situation aufzuzeichnen.

Sehr oft hat man das Gefühl, daß die Haltung vieler Vorgesetzter und Mitarbeiter getragen ist von Voreingenommenheit und Selbstsucht. Daß in solcher Atmosphäre eine gesunde Zusammenarbeit, wie sie ein Großbetrieb nun einmal erfordert, nicht gegeben ist, können wir zur Genüge selbst feststellen, sofern wir offenen Auges die Dinge betrachten, die sich um uns herum abspielen. Das gegenseitige „Ast-absägen“ dient nicht zu einer vertrauensvollen Zusammenarbeit. Doch gerade diese ist das Fundament erfolgreicher Arbeit. Man sollte nicht immer nur gegenseitig Schuldige suchen und Abteilungen gegeneinander ausspielen. Weniger Kritik, dafür mehr positive Hilfe durch gegenseitige vertrauensvolle Zusammenarbeit auch zwischen Betrieb und Verwaltung.

Schwierigkeiten treten überall einmal auf. Es dürfte kaum anzunehmen sein, daß solche Schwierigkeiten absichtlich erstellt werden. Wieviel leichter wären sie unter Beachtung einer guten Zusammenarbeit zu lösen.

Es wäre erfreulich, würden sich die verantwortlichen Führungskräfte in persönlichem Kontakt gegenseitig aussprechen, um gemeinsam Mittel und Wege zu suchen zur bestmöglichen Erledigung der gestellten Aufgaben. Dasselbe gilt in erhöhtem Maße für das sachliche Verstehen innerhalb der Abteilungen selbst.

Auch die Unterrichtung über die Willensbildung der Führung mußte zur allgemeinen Ausrichtung intensiviert werden, denn schließlich sitzen alle in einem Boot und sind daran interessiert, es sicher durch die Fährnisse zu steuern.

Gar oft hört man aus den Reihen der Belegschaft berechtigtes Klagen, indem gesagt wird: „Wenn schon bei vielen Führungskräften keine wünschenswerte Zusammenarbeit zu verzeichnen ist, wie soll dann eine solche auf der unteren Ebene erwartet werden“. In diesem Zusammenhang kommen wir auf den Menschen

selbst zu sprechen, der in erschreckendem Arbeitstempo unserer Tage nicht nur körperlich, sondern auch seelisch stark beansprucht wird. In einer solchen Atmosphäre kann der Mitarbeiter nicht mit dem „Vorgesetzten-Ton“ behandelt werden, sondern hier soll auch das Herz mitsprechen.

Es sollte und mußte selbstverständlich sein, daß sich Aussprachen bei Vorgesetzten in einer Form abwickeln, die auf gegenseitiges Vertrauen gegründet sind. Nur so schafft man sich positive Mitarbeiter, bei denen nicht das Gefühl des Alleinseins aufkommen kann. Ein jeder soll sich als Teil des Ganzen – als Rädchen in dem großen Getriebe – betrachten und muß das Gefühl haben, daß er auch die nötige Anerkennung findet oder aber einer offenen, sachlichen Kritik unterliegt. Man muß zugänglich sein und kann nicht Mißtrauen säen, sondern muß überzeugend auftreten – Vertrauen schaffen. Jedes Unternehmen ist auf Leistung bedacht. Diese Leistung muß menschlich und materiell ehrlich anerkannt werden. Die Grundbedingung für die Pflege zwischenmenschlicher Beziehungen und den Erfolg ist eine verständnisvolle Zusammenarbeit zwischen Betriebsführung und Belegschaft.

Je mehr fortschreitende Technisierung den Menschen zu enteelen droht, um so energischer rückt das Problem Mensch in den Vordergrund. Wenn man die ganze Betriebsatmosphäre günstig beeinflussen will, um gleichzeitig zu einer guten Zusammenarbeit zu kommen, so müssen u.a. Arbeitsbedingungen, Anerkennung der Arbeit, Sicherheit des Arbeitsplatzes, Rat und Hilfe bei persönlichen Sorgen, laufende Unterrichtung über Betriebsvorgänge und die wirtschaftliche Lage des Unternehmens berücksichtigt werden.

Das menschliche Eingehen auf die Situationen und Schwierigkeiten betrieblicher und außerbetrieblicher Art ist ein wesentlich zu berücksichtigender Faktor. Dann bleibt die Wirkung auf die Arbeitsfreude und damit auch die Leistung nicht aus. So bestimmen Vertrauen und persönlicher Kontakt die klimatischen Verhältnisse des Betriebes.

Es muß großer Wert darauf gelegt werden, sich hin und wieder ergebende Reibungsflächen zu beseitigen. Darum ist eine individuelle und gerechte Behandlung Voraussetzung für einen einwandfreien Arbeitsablauf. Jedermann sollte darin eine persönliche und moralische Verpflichtung erkennen, zumal nur in der Sphäre der Zufriedenheit die besten Leistungen gedeihen können.

Taktische Manöver, fragwürdige Versprechungen können das vorhandene gegenseitige gute Verhältnis erschüttern und erzeugen Unglaublichkeit und Abneigung. In dieser Atmosphäre haben es alle schwer, denn es kommt zu Unannehmlichkeiten, die nur die Arbeit erschweren.

Möge sich jeder arbeitende Mensch, ganz gleich, an welchem Platz er steht, gewiß sein, daß alle Menschen Schwächen wie auch gute Eigenschaften in sich vereinen. Sorgen wir dafür, daß diese guten Eigenschaften trotz der menschlichen Unzulänglichkeiten überwiegen.

Denken wir immer daran:

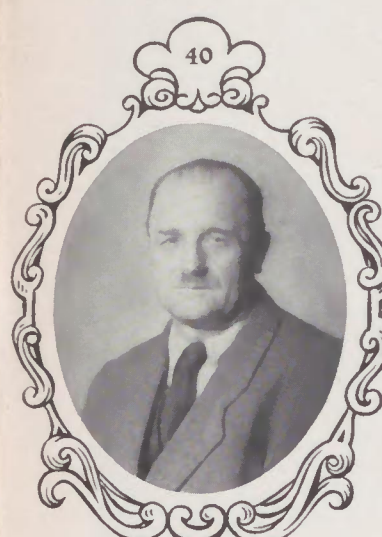
»Der Mensch steht im Mittelpunkt allen Geschehens!«
Die Betriebsvertretung

HEINRICH BEUME



WERKZEUGSCHLEIFER

HEINRICH HERMANN



WERKMEISTER

JAKOB JUNGMANN



PRESSER

WIR FEIERN
MIT IHNEN

ADOLF KRÜGER



SCHLOSSER

WILHELM BEÜTEL



KESSELSCHMIED

ANTON DINKLAGE



KONSTRUKTEUR

MORITZ DORNEMANN



KUPFERSCHMIED

GEORG ECKHARDT



SCHLOSSER

HEINRICH LÖWER



SCHLOSSER

EMIL SIEBERT



FORMER

GEORG SCHMELZ



DREHER

GEORG SCHÖNEWALD



PACKER

WILHELM THIELE



LAGERARBEITER

MENSCHEN IM BETRIEB

VON PROKURIST HANS KERN

DER MEISTER

Wir wollen künftig nicht nur mit den einzelnen Betriebsteilen, Werkstätten, Abteilungen, Nebenbetrieben u. dgl. im Rahmen unserer großen Werkreportage vertraut machen, sondern auch den Menschen, die in diesen schaffen, gerecht werden. Was macht eigentlich ein Betriebskalkulator, ein Einkäufer, ein Schweißer, ein Lackierer, ein Heizer, ein Sanitärer? Was fühlt er bei seiner Arbeit? Worüber freut er sich? Worauf ist er besonders stolz? Was drückt ihn? Unter welchen Schwierigkeiten muß er seine Arbeiten verrichten?

Der Sinn dieser Darstellung soll sein, das Verständnis für den tiefen Sinn jener alten Fabel zu fördern, in der sich die einzelnen Organe des menschlichen Körpers darüber stritten, welches von ihnen wohl das wichtigste für den Menschen sei. Die meisten von Ihnen werden sich daran erinnern, daß die Streitenden schließlich zu der Überzeugung kamen, daß das einwandfreie Zusammenwirken aller Organe das Entscheidende für das Wohlbefinden des Menschen ist, daß es mithin sinnlos war, sich um den Vorrang

von Herz oder Gehirn, von Hand oder Fuß, Magen oder Galle zu streiten.

Auch wir wollen den Beweis zu führen versuchen, daß jede Arbeit ihres Lohnes – und auch ihrer Ehre wert ist, wenn sie nur so getan wird, daß sich der Betreffende ihrer nicht zu schämen braucht, d. h., wenn sie nach bestem Wissen und Können und im Bewußtsein der damit für das Ganze übernommenen Verantwortung getan wird.

Wenn wir als erste Berufsgruppe die „Meister“ herausstellen, so geschieht dies – im Sinne des eben Gesagten – nicht deshalb, weil sie etwa die „wichtigste“ Berufsgruppe bei Henschel ist, sondern weil unsere Meister, abgesehen von ihrer fachlichen Verantwortung, sich in einer besonders schwierigen menschlichen Situation befinden und dies nicht nur in unserem Unternehmen, sondern heutzutage in der Industrie überhaupt.

Wenn wir von der Stellung des Meisters im Industriebetrieb sprechen, müssen wir uns von vornherein darüber klar sein, daß sich diese gegenüber der Jahrhundertwende ganz erheblich gewandelt hat – und daß sie grundverschieden ist von der eines selbständigen Handwerkmeisters.

Vor 50 Jahren war der Meister der unumschränkte König in seinem Bereich. Er bestimmte, was in der Werkstatt gemacht, wie es und in welcher Reihenfolge es gemacht werden sollte. Dazu gehörte u. a. auch die Anweisung über das zu verwendende Werkzeug und der dafür in Frage kommenden Maschine. Vielfach entschied der Meister auch, was jeder seiner Mitarbeiter verdiente. Er stellte seine Leute ein und entließ sie auch aus eigener Machtvollkommenheit. Bei diesem Ausmaß an Selbständigkeit darf es nicht wunder nehmen, daß er sogar vielfach die Preise für „seine“ Erzeugnisse bestimmte bzw. im Rahmen vorgegebener Preise die Fertigung so organisieren mußte, daß er mit seinen Leuten und dem benötigten Material „hinkam“.

Das war vor rd. 50 Jahren, und was hat sich seit dem an der Stellung eines Industriemeisters geändert? In der Zwischenzeit sind die „Arbeitsteilung“ und mit ihr die „Spezialisten“ modern geworden. Die Spezialisten kamen meist von den Fach- und Hochschulen. Sie organisierten die Betriebe um, trennten die Arbeitsvorbereitung von der eigentlichen Arbeit, legten „vom Büro her“ fest, was gemacht, wie es und in welcher Reihenfolge es gemacht werden sollte. Auf vorgedruckten Formularen wurde alles von vornherein bedacht: Welches Werkzeug zu verwenden ist, mit welcher Schnittgeschwindigkeit gearbeitet wird, welche Hilfsmittel (Vorrichtungen) zu verwenden sind, welche Maschinen eingesetzt werden usw., ja, mehr noch, die Arbeitszeit für die einzelnen Teile (keineswegs mehr für die ganze Maschine) wurde ebenfalls im voraus und auf Bruchteile von Sekunden genau festgesetzt, und nicht genug damit, es wurde auch berück-



sichtigt, daß der Arbeiter das Werkstück einspannen, daß er von Zeit zu Zeit messen, daß er gewisse Nebenarbeiten verrichten muß. Es wurde berücksichtigt, daß er ab und zu einmal verschnaufen, daß er schließlich auch einmal um Rat fragen muß alle diese Dinge werden dem Meister heute im Rahmen der vorgeschriebenen Zeit von der Arbeitsvorbereitung „vorgegeben“.

Mit der Einführung der Arbeitsvorbereitung und dem Refawesen (über beides werden wir bei Gelegenheit noch ausführlich berichten) wurden dem Meister wesentliche Funktionen abgenommen.

Die Folge davon ist, daß sich mancher Meister heutzutage nur noch als „Prügelknabe“ vorkommt. Da die Meister fast am Ende jener Kette stehen, die begonnen wird vom Verkauf (Eingang der Bestellung) und beendet wird von der Versandabteilung, ist es nur zu natürlich, daß sich bei ihnen herausstellen muß, inwieweit sich die technischen Vorstellungen des Konstrukteurs in die Praxis umsetzen lassen, ob die Materialdisposition richtig getroffen ist, die Maschinenplanung klappt, die Zusagen der Verkaufsabteilung sich realisieren lassen usw. „Den letzten beißen die Hunde“, d. h., was vorher falsch geplant und disponiert ist, alle Pannen, die, von der Materialbestellung angefangen, passieren, wirken sich mit größter Wahrscheinlichkeit beim Meister aus. Bei ihm überschlagen sich die Termine, von ihm verlangt man, daß er improvisiert, daß er das unmöglich Erscheinende dennoch möglich macht und notfalls sogar hexen können muß.



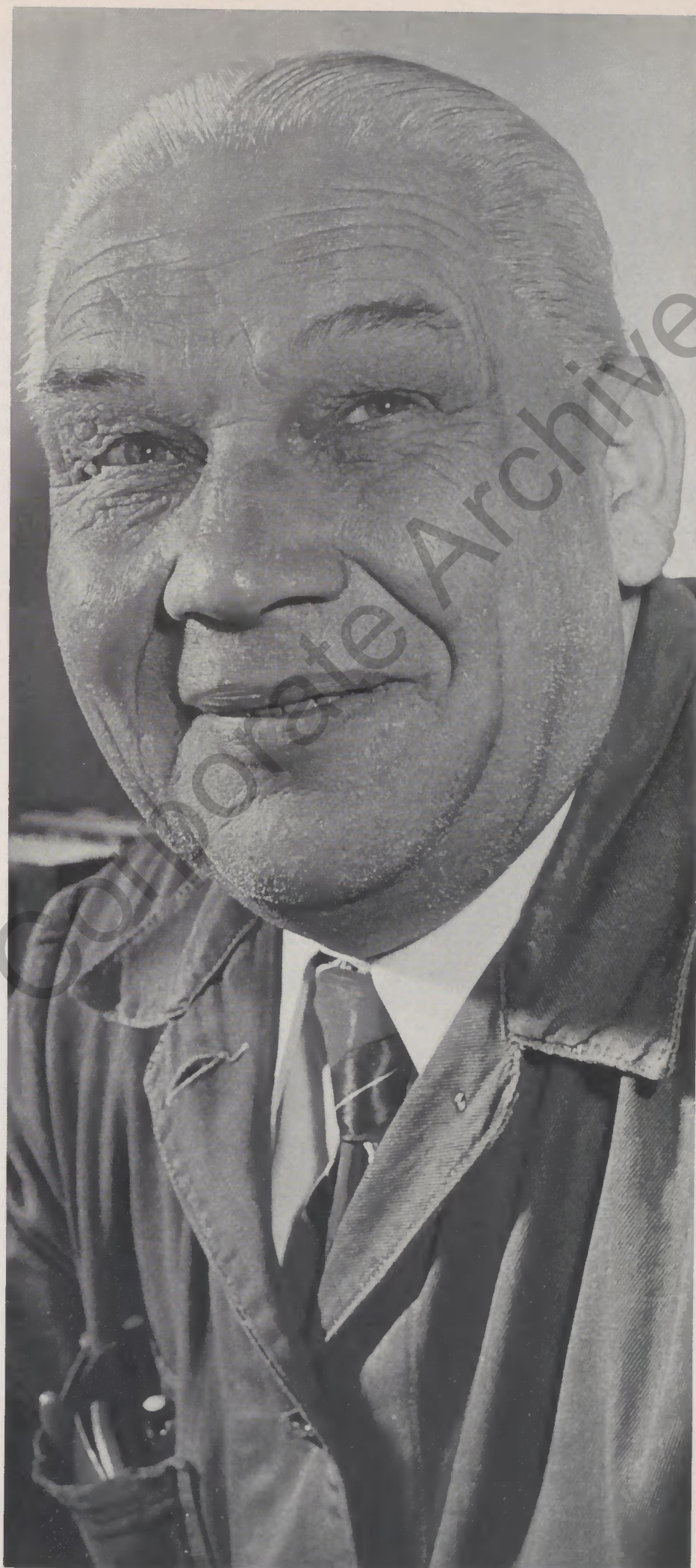
Damit kristallisiert sich eine – und zwar eine wesentliche Aufgabe des Meisters – in der modernen Betriebsorganisation heraus. In der Theorie hat er „nur“ noch auszuführen, was ihm durch die Planungs- und Arbeitsvorbereitungsstellen „vorgeschrieben“ wird. In der Praxis aber beinhaltet doch ein solches Improvisieren und Hexenkönnen viel, viel mehr.

Günter Klette hat im „Industriemeister“ einmal den modernen Meister als „unmittelbaren Organisator des Produktionsprozesses“ bezeichnet und folgendermaßen charakterisiert: „Er ist vollberechtigter Leiter und für die Erfüllung des Produktionsprogrammes, den Einsatz und die Verwendung der Arbeitskraft, die Ausnutzung und Instandhaltung der Ausrüstung sowie für die Materialausgabe, den Arbeitsschutz und die Betriebssicherheit verantwortlich. Damit werden ihm im einzelnen folgende Pflichten auferlegt:

1. Richtiger Einsatz der Arbeitskräfte (unter Berücksichtigung von Urlaub und Krankheit einzelner);
2. Rechtzeitige Herausgabe der Arbeitsaufträge an die Arbeiter;
3. Gewährleistung der vollständigen und rechtzeitigen Versorgung der Arbeiter und Arbeitsplätze mit Roh-, Hilfs- und Betriebsmaterialien;
4. Unterweisung und Unterstützung der Arbeiter bei der Erfüllung der Produktionsaufgaben;
5. Pflege der Arbeitsplätze, Kontrolle des Fertigungsablaufs und der Betriebssicherheit;
6. Kontrolle der Qualität der Erzeugnisse, Vermeidung von Ausschuß und Produktionsausfällen;
7. Kontrolle der richtigen technischen Auslastung der Ausrüstung;
8. Rechtzeitige Weiterleitung der fertiggestellten Erzeugnisse an die Fertigungsprüfung bzw. an die entsprechenden Laboratorien oder Meßräume;
9. Durchführung des Schichtwechsels;
10. Überwachung der Löhne und Ausstellen der Akkordbelege;
11. Pflege der Ausrüstung und Feststellung von Schäden durch laufende Besichtigungen und Kontrollen;
12. Einleitung von Maßnahmen, die bei der Reparatur oder Generalüberholung der Betriebsausrüstung notwendig werden, usw.

In enger Zusammenarbeit mit dem Arbeitsvorbereiter und dem Konstrukteur arbeitet der moderne Industriemeister ständig an der Einführung neuer Arbeitsmethoden und an der Verbesserung des Produktionsablaufes. Er soll in jedem Fall bei fertigungstechnischen Fragen gehört werden, damit seine Erfahrungen dem Betrieb bei Maßnahmen zur besseren Ausnutzung der Produktionsmittel zur Verfügung stehen.“ Diese Darstellung beweist, daß die Stellung des Industriemeisters in der modernen Betriebsorganisation zwar eine andere als die um 1900 ist und schon gar nichts mehr gemeinsam hat mit dem Leben eines Hans Sachs vergangener Zeiten, daß er aber an einer besonders wichtigen Stelle im Produktionsablauf steht, eben da, wo alle Organisationsabläufe zum Fertigprodukt zusammenfließen, da, wo als unabänderliches Soll der „Endtermin“ steht, dessen Nichteinhaltung unter Umständen hohe Konventionalstrafen zur Folge haben kann, oder, was noch weit schlimmer ist, den Verlust des Vertrauens auf seiten des Kunden, d. h. den Verlust weiterer Aufträge!

Wollte ich die Charakteristik des Industriemeisters hiermit abschließen, wäre ich seiner Stellung im Betriebe nur zur Hälfte gerecht geworden, denn unsere



Meister dürfen nicht nur Fachleute und Organisatoren, sie müssen vor allen Dingen „Persönlichkeiten“ sein.

Ihre Hauptaufgabe ist es, mit der Situation „irgendwie“ fertig zu werden. Dieses „irgendwie“ heißt immer: Zwar im Sinne des ursprünglichen Planes handeln, aber eben losgelöst von diesem und völlig auf sich allein gestellt, aus eigener



reimtheiten abzufinden hätte. Selbstverständlich soll er den Ursachen nachgehen, soll er sich zur Wehr setzen, soll er Kritik, sogar nachdrücklich Kritik üben, aber immer aus der positiven Grundeinstellung heraus, die den guten Willen sowohl „oben“ als auch bei dem ihm organisatorisch vorgeschalteten Dienststellen weitgehend unterstellt. Er darf sich nicht aus reiner Bockigkeit querlegen, er darf nie verantwortungslos handeln und die Dinge einfach laufen lassen, schülterzuckend zuschauend, wie die Organisation festläuft, ja, vielleicht sogar noch ein wenig dazutun, damit sie sich möglichst recht gründlich festläuft.

Kein vernünftiger Vorgesetzter wird ihm verübeln, daß ihm auch mal der Hut hochgeht, andererseits darf er aber über allen seinen Ärger nicht zum notorischen Meckerer und Querulanten werden.

Noch aus einem anderen Grunde aber müssen unsere Meister „Persönlichkeiten“ sein, sie tragen ja eine „doppelte“ Verantwortung, mehr noch als jeder andere betriebliche Vorgesetzte, denn sie sind nicht nur der Geschäftsführung verantwortlich, sondern auch den ihnen anvertrauten Mitarbeitern gegenüber.

Der Meister steht nun einmal im direkten Kontakt mit der Arbeiterschaft, und diese erwartet von einem guten Meister, daß er nicht nur die Interessen der Leitung, sondern auch die ihren vertritt, daß er sich für sie kollegial einsetzt, das sollte ihn ja gerade von einem „Aufseher“ unterscheiden. Auch hier also ist es Aufgabe eines Industriemeisters, mitunter widerstreitende Interessen in Übereinklang zu bringen, die harten Forderungen des betrieblichen Alltags, das



Verantwortung handeln, immer in der Entschlossenheit, daß jede Schwierigkeit letztlich gemeistert werden muß. Dabei müssen Theorie und Praxis zuweilen mit viel persönlicher Findigkeit und Fixigkeit in Einklang gebracht werden. Eine solche Aufgabenstellung erfordert ganze Kerle, Männer, die einmal von ihrem Handwerk eine Menge verstehen, die aber alles andere als „nur Spezialisten“ sein dürfen, die vor allem Naturen sein müssen, die nicht so leicht die Flinte ins Korn werfen. Und trotz aller Widrigkeiten und Widerwärtigkeiten, die einem Meister nun einmal fast Tag um Tag unterlaufen, muß er verlässlich hinter den Anordnungen der Betriebs- oder Geschäftsleitung stehen, denn Meister sein heißt ja in erster Linie Vorgesetzter sein. In Amerika hat man eine für uns überraschende Folgerung aus dieser Überlegung gezogen. Dort wird ein Meister nicht in die Gewerkschaft aufgenommen – eben weil er Vorgesetzter ist, d. h. Repräsentant der Geschäftsleitung.

Auch bei uns wird erwartet, daß der Meister innerlich positiv zur Geschäftsleitung steht, daß er überzeugt ist, daß von dort das Menschenmögliche getan wird, um die Dinge vernünftig und sinnvoll ablaufen zu lassen, daß man ihm und seinen Männern alle denkbare Unterstützung zuteil werden läßt und ihn nicht etwa aus Unfähigkeit oder aus lauter Niedertracht Schwierigkeiten bereitet. Das heißt nicht, daß der Meister sich demzufolge mit allen Mißhelligkeiten und Unge-



unerbittliche „Muß“ des Planes abzustimmen mit dem „Kann“ des Mitarbeiters. Diese Aufgabe erfordert neben dem klaren Verstand des Organisators das warme Herz des Menschenführers. Sie erfordert neben der Einsicht in die organisatorischen, technischen und wirtschaftlichen Zusammenhänge auch viel Verständnis für das, was menschenmöglich, was zumutbar ist. Sie erfordert in unserer Zeit der nervösen Überreizung und der zunehmenden inneren Spannungen neben der unerläßlichen Gabe, Menschen führen zu können, auch Interesse und Verständnis für moderne wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiete der Psychologie und Soziologie.

Meister sein bedeutet also heutzutage nicht mehr ausschließlich nur, der beste Fachmann sein. Es tut dem Ansehen des Meisters heute keinen Abbruch mehr, wenn einer seiner Mitarbeiter besser schweißen kann oder ihm möglicherweise im Fassondrehen überlegen ist. Entscheidend ist, daß er als Meister die Zusammenhänge besser überschaut als jeder seiner Männer, und daß er aus der Einsicht in diese Zusammenhänge und Hintergründe der täglichen Arbeit seinen Mitarbeitern den Sinn und Zweck ihrer Arbeit zu deuten, die Maßnahmen und Anweisungen der Geschäftsleitung zu erklären und seiner Gruppe durch vorbildliche Menschenführung ein Höchstmaß an Arbeitsfreude zu vermitteln weiß.

Das Ferienglück HAT SCHON BEGONNEN

Es ist kein Vorgriff auf unsere Urlaubszeit, wenn wir heute schon behaupten, daß das Ferienglück bereits begonnen habe. Wer will etwas anderes behaupten, als daß die Vorfreude die schönste aller Freuden sei, und die Vorurlaubszeit ist oft schon durch ihre großen Hoffnungen und Wünsche und ihre buntschillernden Träume fast schöner als ein restlos verregneter Urlaub! So lange wir nicht vor die Tatsachen gestellt sind, die uns eines anderen belehren, so lange dürfen wir in Mutmaßungen und eiflen Träumen im Überfluß schwelgen. Wie langsam verrinnt doch nur die Zeit, bis endlich der Urlaubstag da ist. Dürfte man da vorher nicht kühne Luftschlösser bauen, wer weiß, ob dann nicht die Zeit im Zeitlupentempo laufen würde und unsere sowieso schon recht angespannten Nerven eine Vorurlaubszeit überhaupt ertragen könnten. Wer weiß! Doch gottlob, wir stecken immer dann voller Optimismus und großen Erwartungen, wenn es dem Urlaub entgegengeht. Was haben wir bereits an den langen Winterabenden in Prospekten geblättert, die uns eine recht propagandafreudige Fremdenverkehrsindustrie in den Briefkasten stecken ließ. Azurblaue Gewässer unter tiefblauen wolkenlosen Himmeln, dazwischen paradiesische Blumentepiche im Vierfarbendruck, die so satt in den Farben sind, daß sich ein amerikanischer Breitwandcolor beinahe schämt, noch als farbig angesprochen zu werden. Doch die Fremdenverkehrsindustrie weiß, was sie uns und den Ferienorten schuldig ist. Nicht immer erfüllen sich die Anpreisungen, doch während der Urlaubszeit sind wir nicht so kritisch wie sonst, und da nehmen wir manches als bare Münze hin, auch wenn es nicht ganz den Erwartungen entspricht. Während der Ferienzeit erscheint alles rosiger als rosarot, und so muß es sein, wenn die Ferien ein wirklicher Urlaub sein sollen. Nur alle zwölf Monate kehrt die Gelegenheit wieder, aus dem Alltagstrott ausspannen zu können und nach neuen Spuren wirklichen Erlebens suchen zu dürfen.

Wer richtig versteht, in den Urlaub zu fahren, der startet mit jedem Ferientag eine Fahrt ins Blaue, auch wenn das Reiseziel auf die Stunde festliegt. Es ist die Kunst des Reisens, trotz eines Zieles planlos durch die Welt zu kutschieren und sich einfach treiben zu lassen. Der Tag beginnt nicht mit dem Wecker, sondern mit dem Erwachen aus einem tiefen Schlaf, in den wir in seliger Stimmung fallen konnten, weil wir pflichtvergessen dahinleben dürfen. Herr Schulze kann uns morgens nicht ärgern, auch Fräulein Müller nicht, die einem ja nur wegen der viel schlankeren Taille neidisch ist. Auch die Straßenbahn kann unseren Zorn nicht heraufbeschwören, denn dieses sonst recht notwendige Übel ist im Urlaub abgemeldet, wie überhaupt alle die Dinge, die uns auf die Palme bringen können. Und in der Vorurlaubsfreude sind wir auch schon gerne bereit, dann und wann eines oder beide Augen zuzudrücken, wenn etwas gegen den Strich gehen sollte, oder wenn dem Chef die Bleistifte nicht spitz genug angespitzt sind. Solche Spitzfindigkeiten lassen uns nur an riesige Fächerpalmen denken, wenn auch unser Urlaubsziel im Schwarzwald liegt. Doch wir leben heute nun einmal in Superlativen, und da allgemein angegeben wird, können wir vor unserem geistigen Auge ruhig aus einer Schwarzwaldtanne ein zu den Monokotyledonen gehörendes Holzgewächs werden lassen. Palmen gehören zum Urlaub, auch wenn sie nur gut eingetopft vor einer Hotelveranda oder in einem Kurpark stehen.

Doch bei aller Urlaubsfreude dürfen wir etwas nicht vergessen und das sind die Vorbereitungen. Wollen wir unsere Ferienzeit wirklich bis zum letzten auskosten, dann müssen wir wohlüberlegt handeln. Es spielt dabei gar keine Rolle, ob wir mit der Bahn, dem Motor- oder Fahrrad, oder zu Fuß die Ferien vom Ich nehmen. Selbst wenn wir die heimatischen Gefilde nicht ver-

lassen und uns lediglich auf kleine Fußtouren beschränken oder gar nur dem Heimgarten unsere Ferienliebe schenken, in jedem Fall hängt das große Urlaubsglück von den mit Liebe und Sorgfalt durchgeführten Vorbereitungen ab. Einmal aus dem Vollen schöpfen können, das sind erst wirkliche Feiertage, die uns dem Alltag entheben und uns im wahrsten Sinne des Wortes Entspannung und Erholung schenken, die wir wirklich nötig haben. Schließlich wollen wir am Ende unserer Faulenzerzeit wieder mit Freude an den alten Arbeitsplatz zurückkehren und noch viele Wochen und Monate von dieser herrlichen Zeit träumen, die unvergessen bleiben soll. Seit der Vertreibung aus dem Paradies müssen wir uns abrackern, um unser Dasein zu fristen, aber wir haben bei richtiger Überlegung und Einteilung dennoch die Möglichkeit, wenigstens etliche Tage im Jahr uns selbst ein Paradies zu schaffen, das Urlaubsparadies nämlich. Und was wir nicht vergessen sollten, das ist die Bedeutung des Wörtchens Urlaub! Der Urlaub ist viel mehr als nur eine Zeit innerhalb eines Arbeitsverhältnisses, bei der die Fortzahlung der Bezüge ohne Arbeitsleistung gewährt wird. Der arbeitende Mensch braucht Entspannung, nicht nur um dem Arbeitsrhythmus von neuem gewachsen zu sein, sondern er braucht Erholung in einer Zeit absoluter Lösung vom alltäglichen Trott, um gesund und widerstandsfähig zu bleiben. Die Ferienzeit ist nicht dazu da, um gesundheitliche Schäden zu reparieren, sondern um solche erst gar nicht entstehen zu lassen. Wir sind bereits ein recht gefährliches Stück vom Urlaubsweg abgekommen und glauben, durch Hetzen und Jagen das große Glück erhaschen zu können. Doch weit gefehlt! Je mehr wir zu erjagen wünschen, desto weniger erreichen wir das Ziel und wir kommen genau so abgespannt und müde nach Hause, wie wir fortgefahren sind. Das gilt aber nicht nur für diejenigen die fortfahren, sondern auch für die, die sich für die Urlaubszeit vorgenommen haben den eigenen Garten umzukrempeln und auf den

Kopf zu stellen. Die Laube wird abgerissen und neu aufgebaut und Steine werden geschleppt. Und wieder zählt man die Tage bis der Urlaub zu Ende ist. Zuerst dauerte er so lange bis er endlich da war und jetzt verrinnen die Tage, und es sind viel zu wenige, um all das, was man sich vorgenommen hat, wirklich schaffen zu können. Man übernimmt sich dabei und vergißt, daß es Ferien sein sollten, eine Zeit menschlichen Glücks und geruhssamer Beschaulichkeit.

In Amerika hat man die Gefahren des selbst gesteuerten Urlaubs bereits erkannt. Der arbeitende Mensch in den Staaten erhält für seine Arbeitsleistung den höchsten Gegenwert sämtlicher Staaten der Welt. Er hat deshalb die Möglichkeit, in seiner Urlaubszeit weitgesteckte Ferienziele anzusteuern und dabei um die halbe Welt jagen zu können. Doch von einer wirklichen Erholung kann nicht mehr die Rede sein und die Zeithetze des Betriebes, in dem gearbeitet wird, löst der Uhrzeiger der Bahnhöfe und Flugplätze ab. Und all das Geschauerte, die neuen Eindrücke, die kleinen und großen Pannen am Rande des Urlaubsweges sorgen dafür, daß der Körper nicht zur Ruhe kommt. Was haben die amerikanischen Konzerne gegen die Urlaubshast getan? Ihren Vorarbeitern, Meistern, Werkleitern, den Managern und Direktoren haben sie in ihren Anstellungsverträgen genaue Vorschriften gemacht, wie der Urlaub zu verbringen ist. Die Werksärzte stellen fest wer in ein Sanatorium, wer in einen Luftkurort gehen muß und wer, weil es die Gesundheit erlaubt, eigene Urlaubspläne schmieden darf. Man weiß um die Unrast des Menschen unserer Zeit und man weiß, daß der Mensch sich nicht selbst von dem Getriebe des Alltags lösen kann. Deshalb wird der neuen Urlaubskrankheit vertraglich eine Schranke gesetzt. Der Arbeiter, in seiner weit gesteckten Auslegung, wird zur Ruhe gezwungen, weil er selbst dazu einfach nicht mehr in der Lage ist. Unvernunft tötet den letzten Individualismus. Wir sind nicht weit davon entfernt, wenn wir nicht mit unserer Ferienzeit richtig umzugehen verstehen und Sinn und Unsinn zu trennen vermögen. Das Ferienglück wird dann recht fragwürdig und statt einer Erholung schaffen wir uns selbst neue Belastungen. Der Urlaub hat dann seinen eigentlichen Sinn verloren.



H E N S C H E L

auf der Deutschen Industriemesse 1956 in

H A N N O V E R

Nun, da die turbulenten Messetage in Hannover vorbei sind, bietet sich uns die willkommene Gelegenheit, darüber zu berichten. In diesem Jahre sind wir mit einem großen und schönen, festen Ausstellungsbau auf weiträumiger Freigeländefläche aufgetreten, er dokumentierte so recht die Bedeutung unseres Unternehmens und seiner Erzeugnisse.

Aus dem Dampflokomotivsektor wurde eine moderne Gelenklokomotive der Bauart Henschel-Beyer-Garratt aus einer Reihe von 5 Stück, die derzeit für Portugiesisch-Ostafrika, Mozambique, geliefert werden, gezeigt. Bei ihrem Gewicht von fast 200 t ist sie die größte bisher von H. & S. gebaute Garratt-Lokomotive. — Mit „diesel-hydraulischem“ Antrieb wurden zwei Lokomotiven: die DH 875 und die DH 240 gezeigt. Die DH 875 (B'-B' Drehgestellausführung) wird von einem HENSCHEL-14-Zylinder 4 Takt-Dieselmotor mit einer Leistung von 875 PS, gebaut von der Henschel-Maschinenbau GmbH, Hamburg, Lizenz SEMT-Pielstick, angetrieben. Die Lokomotive hat ein Gewicht von 60 t. Im Rangiergang ist sie von 0–45 km/h und im Streckengang von 0–90 km/h einsetzbar. Die DH 240 (Achsfolge B) ist eine der kleineren diesel-hydraulischen Henschel-Rangierlokomotiven, die sich bei einer Leistung von 240 PS und einem Gewicht von 28 t einer stets regen Nachfrage erfreuen. Außer diesen beiden mit Voith-Flüssigkeitsgetrieben ausgestatteten Diesellokomotiven stellt H. & S. erstmalig eine Henschel-General-Motors-Lokomotive, Type G 12, aus einer Lieferung für die Staatsmijnen Limburg/Holland mit diesel-elektrischem Antrieb aus. Diese Lokomotive hat ein Gewicht von 74 t. Mit einer Motorleistung von 1425 PS liegt die Höchstgeschwindigkeit bei etwa 100 km/h.

Wie in jedem Jahr so fanden auch diesmal die ausgestellten Henschel-Dieselmotor-Straßenwalzen mit und ohne hydraulischer Lenkung ein reges Interesse. Sie sind mit Henschel-Dieselmotoren aus dem Industrie-Motoren-Programm unseres Kraftwagenbaues ausgerüstet, das ebenfalls mit Motoren aus der Leistungsklasse von 27 bis 180 PS vertreten war.

Aus dem Produktionsprogramm von HFM wurden interessante Geräte für die chemische Industrie, wie Pentax-Rührwerke, Pasten- und Trockenmischer sowie für die Gießerei-Industrie ein nach neuartigen Prinzipien arbeitender Hochleistungsmischer gezeigt.

Ein bemerkenswerter Motorentyp aus dem Dieselmotoren-Bauprogramm der Henschel-Maschinenbau GmbH, Hamburg, ist der ausgestellte 3000 PS Schiffs-Dieselmotor in V-Form, Lizenz SEMT-Pielstick. Er ist die konsequente Weiterentwicklung der Schiffs-Dieselmotoren mit größerer Drehzahl und erhöhter Leistung. Die fortschrittliche Bauweise ermöglicht den Ausbau eines jeden Kolbens mit seinem Triebwerk und kompletten Zylinder unabhängig von seinem Nachbarzylinder. Ferner zeigte HMB ein Henschel-Bord-Hilfsaggregat, 42 kW, einen 4 Takt-Bootsdieselmotor 145 PS mit angeflanschem und öldruckgesteuertem Wende- und Untersetzungsgetriebe, eine Gegendruck-Dampfturbine und verschiedene Plantagen-Maschinen zur Aufbereitung von Tropenpflanzen, besonders Kaffee. Für alle unsere Erzeugnisse bestand reges Interesse und die große Zahl der prominenten in- und ausländischen Besucher ist der beste Beweis, daß unsere Produktion von internationaler Bedeutung ist.

Der Chef unseres Werkes, Herr Dr. Oscar Henschel, begrüßte den Herrn Bundeswirtschaftsminister Erhard, den Präsidenten der Portugiesischen Staatsbahn Senhor Roberto de Espregueira Mendes, die südafrikanische Delegation, deren Mitglied Dr. Douglas Chief Mechanical Engineer der Südafrikanischen Eisenbahn ist, persönlich in Hannover. Weitere hohe Gäste, die unseren Stand besuchten, waren der pakistanische Handelsminister Mr. Habib Ibrahim Rahimtoola und der sudanesischer Minister für Handel, Industrie und Versorgung Mr. Ibrahim al Mufti. Aus Bonn waren der sowjetrussische Botschafter Herr Sorin und seine Gattin gekommen, ferner Delegationen aus China, Kanada, Peru, Sowjetrußland und Venezuela. Außerdem besuchten uns eine Reihe führender Persönlichkeiten der Deutschen Bundesbahn sowie vom Technischen Ausschuß des Verbandes Deutscher Nichtbundeseigener Eisenbahnen.

Der wesentliche Nutzen einer Ausstellung liegt vorwiegend in der Ausnutzung der durch das Messegespräch vielfältig neu gewonnenen und wieder fester geknüpften alten Verbindungen in alle Welt, der in ganz besonderem Maße bei der diesjährigen Industriemesse in Hannover zu verzeichnen war. Der Erfolg wird nicht ausbleiben.



Höchstpersönlich klettert der Präsident der portugiesischen Staatsbahn, Senhor Roberto de Espregueira Mendes, auf die Henschel-Beyer-Garratt-Lokomotive. Mit ihrem Gewicht von fast 200 t ist sie die größte bisher von H. & S. gebaute Garratt-Lokomotive.

2

Um unserer Firma entsprechend ihrer Weltgeltung auch auf der Technischen Messe in Hannover den gebührenden Rahmen zu geben, haben wir auf dem Freigelände in der Berliner Straße auf mehrere Jahre einen Platz gemietet, auf dem wir einen repräsentativen Pavillon mit anschließender offener Halle erstellten. Dadurch wurde es möglich, alle drei Werke, Henschel & Sohn GmbH, Kassel, Henschel-Maschinenbau GmbH, Hamburg, und Henschel-Flugmotorenbau GmbH, Kassel-Altenbauna, geschlossen unterzubringen.

3

Am Eröffnungstage stattete der Bundeswirtschaftsminister Professor Dr. Erhard auch unserem Stand einen Besuch ab und wurde von unserem Chef begrüßt. Der Bundeswirtschaftsminister mit Herrn Dr. Oscar Henschel und Direktor Kämpfer von der Henschel-Maschinenbau GmbH, Hamburg. Links auf dem Bild Herr Direktor Petzold von der Deutschen Messe und Ausstellungs-AG., Hannover.

4

Der Präsident der Portugiesischen Staatsbahn interessierte sich sehr für die diesel-hydraulischen und diesel-elektrischen Lokomotiven. Unser Bild zeigt den Präsidenten im Führerhaus der G 12.

5

Blick von der offenen Halle, in der Einbau-Motoren, Rührwerke und Mischer ausgestellt wurden, auf das Freigelände unseres Ausstellungsstandes. Im Hintergrund links die DH 240 mit diesel-hydraulischem Antrieb und dahinter die Henschel-Beyer-Garratt.

6

Ein äußerst imposantes Schaustück war nicht nur für die Laien, sondern in besonderem Maße für die Leute vom Fach der 3000-PS-Schiffs-Dieselmotor in V-Form, Lizenz SEMT-Pielstick. Im Hintergrund die diesel-elektrische Henschel-GM-Lokomotive Typ G 12.

7

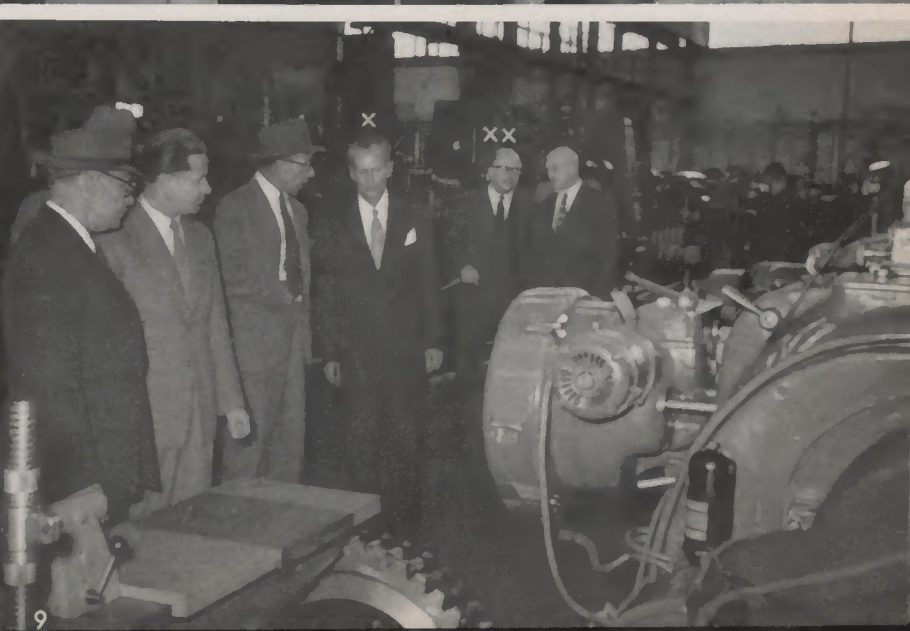
Am ersten Messetag besuchten der sowjetische Botschafter Sorin mit Gattin unseren Stand. Direktor Leopold übernahm die Führung und zeigte dem hohen Gast unsere zahlreichen Ausstellungsobjekte.

8

Der sudanesischer Minister für Handel, Industrie und Versorgung, Ibrahim al Mufti, zeigte sich bei der Besichtigung unseres Standes besonders von den Lokomotiven und Motoren beeindruckt.

9

Die südafrikanische Delegation, an ihrer Spitze Mr. Dr. Douglas, Chief Mechanical Engineer der SAR, traf nach ihrem Messebesuch in Hannover zu einem Besuch in Kassel ein. Unser Chef führte die Delegation persönlich durch das Werk Mittelfeld.
x Dr. Douglas mit den Herren seiner Delegation. xx Dr. Oscar Henschel.





An den Zahltagen gibt es in unserer Sozialabteilung immer viel zu tun. Abteilungsleiterin Luise Waldeck, Kassierer Philipp Breitenbach, Frau Martha Kothe und Margarethe Watzl sind voll beschäftigt und müssen höllisch aufpassen, daß es bei der Abrechnung am Ende stimmt.

AUS UNSERER SOZIALEN ARBEIT

Wir wissen alle viel zu wenig voneinander. In unserem großen Betrieb, der nach den Grundsätzen der Arbeitsteilung aufgebaut ist, arbeiten wir nebeneinander ohne zu wissen, wie unsere Arbeiten zusammenfließen, um den Werkszweck zu erfüllen. Es ist daher nur begrüßenswert, wenn wir über die Werkzeitung Gelegenheit haben, die Arbeiten der einzelnen Sektoren und Abteilungen kennenzulernen, um so Verständnis für die insgesamt zu leistende Arbeit zu erwecken.

Die Sozialabteilung soll menschliche Beziehungen zwischen Geschäftsführung und Belegschaft herbeiführen, um auf diesem Wege eine Voraussetzung mitzuschaffen, die für eine gute Zusammenarbeit im Betrieb notwendig ist.

Wenn wir von sozialer Arbeit sprechen, so sollten wir zunächst kurz einige Worte des Gedenkens für Frau Sophie Henschel, der Großmutter unseres heutigen Chefs, finden. Frau Sophie Henschel ist die Wegbereiterin des sozialen Gedankens in unserem Werk. Sie stiftete unter anderem für die Stadt Kassel das Rote Kreuz und ein Entbindungsheim. Wir werden heute noch durch den Sophie-Henschel-Platz an diese hervorragende Frau erinnert.

Das Entbindungsheim ging in der Katastrophenzeit unter. Darüber hinaus hatte Frau Sophie Henschel starke Bindungen zu den Lungenheilstätten Oberkaufungen und Immenhausen.

Wir glauben sagen zu können, daß der Grund für die Schaffung dieser Einrichtungen in dem ernsten Bestreben, den kranken und armen Menschen zu helfen, zu suchen ist.

Unter diesem Aspekt sollte auch die Arbeit der Sozialabteilung verstanden werden.

Um die Jahrhundertwende wurde eine Pensionskasse gegründet, die bei geringer Beitragsleistung den ausgeschiedenen Werksangehörigen einen Zuschuß zu den staatlichen Renten zahlen konnte. Diese Pensionskasse wurde ein Opfer der Inflation.

Nach 1924 wurden Unterstützungszahlungen durch die Firma unmittelbar durchgeführt. Diese Zahlungen erfolgten seit dem Jahre 1937 über die damals gegründete Henschel Unterstützungseinrichtung e. V., die durch die Firma mit eigenem Vermögen ausgestattet ist und von der Firma erhalten wird. Wir hören häufig: „Das Werk ist ja groß genug, das Werk hat's ja, das Werk ist in der Lage, freiwillige soziale Leistungen zu ge-



Unsere Werksfürsorgerin Martha Elsner hat für alle Sorgen und Nöte der Werksangehörigen ein offenes Ohr und weiß wohl auch, warum sie behauptet, stets zufrieden zu sein.

währen“. Aber wir müssen die Füße auf dem Boden lassen. Wir sind als Werk ein wirtschaftlicher Betrieb, und wir müssen in den Preisen unserer Erzeugnisse das ersetzt bekommen, was wir an Kosten aufwenden. Aus den Überschüssen allein können nur solche soziale Leistungen gewährt werden. Daß man bei derartigen Zahlungen auch daran denkt, ein gewisses Treueverhältnis zur Belegschaft zu schaffen, dürfte sich am Rande von selbst verstehen.

Die Firma ist nicht in der Lage, mehr auszugeben als sie einnimmt. Genauso wie die Hausfrau muß die Firma rechnen.

Die freiwilligen sozialen Leistungen, die aus den erarbeiteten Mitteln gewährt werden, sollen zur Erhöhung des Lebensstandards der Arbeitnehmerschaft beitragen und sollen vom Gefühl echter, menschlicher Verbundenheit zeugen.

Wenn wir aus der Henschel Unterstützungseinrichtung e. V. unseren alten, verdienten Mitarbeitern und deren Angehörigen Zuschüsse zu den Renten zahlen, so tun wir das auch vor allem deshalb, um ihnen einen ruhigen und sicheren Lebensabend zu gewährleisten.

Der Geschäftsverkehr der Henschel Unterstützungseinrichtung e. V. wird durch die Sozialabteilung geführt. Die Sozialabteilung hat demzufolge engsten Kontakt mit den Henschelanern, die nach Erreichen der Altersgrenze ausgeschieden sind, sich aber nach wie vor zur großen Henschelfamilie rechnen.

Daß durch die Sozialabteilung an diese Rentner auch zu Weihnachten gedacht wird, ist uns allen bekannt. Bisher hat die Belegschaft einen Stundenlohn und die Geschäftsführung zusätzlich einen großen Geldbetrag gegeben. Mit diesen Geldern wurde unseren Invaliden, Witwen und Waisen eine kleine Weihnachtsfreude bereitet.

Wenn wir heute als noch tätige Arbeitnehmer für unsere Werksinvaliden einen Stundenlohn als Weihnachtsgabe spenden und damit Freude bereiten, so werden wir



In unserer Nähstube ist Gelegenheit, schadhafte Arbeitskleidung und dergleichen in Ordnung bringen zu lassen. Für Werksangehörige, die keine andere Möglichkeit haben, ist dies eine willkommene Einrichtung.

uns zu späterer Zeit ebenfalls freuen, wenn die dann aktiven Henschelaner auch an uns denken.

Wir hoffen, daß auch in Zukunft die Geschäftsführung sich weiter an dieser die Verbundenheit aller Henschelaner ausdrückenden Aktion beteiligt.

Nicht nur die invaliden Werksangehörigen werden von der Sozialabteilung betreut, sondern auch alle diejenigen aktiven Werksangehörigen, die unverschuldet in Not geraten sind, finden bei der Werkfürsorge Hilfe und Rat. Hausbesuche durch die Werkfürsorgerin führen zu einem engeren Kontakt mit diesen notleidenden Menschen. Nach Prüfung der Sachlage macht die Werkfürsorgerin Vorschläge, wie diesem Personenkreis mit Geld und anderen Zuwendungen sowie ärztlicher Betreuung geholfen werden kann.

Wir denken dabei unter anderem an die Kuren, die für gesundheitlich gefährdete Kinder im Kneipp-Kinderheim, Kassel-Wilhelms-



Nicht unerheblich sind die Beträge, die monatlich durch die Hände unseres Kassierers gehen und für viele Rentner ein Zuschuß sind, der ihnen den Lebensabend erleichtert.



Der persönliche Kontakt, den die Sozialreferentin, Frau Luise Waldeck, mit den alten Leuten hält, strömt etwas von der menschlichen Atmosphäre aus, die in dieser Abteilung gepflegt wird und wo sich die Rentner nicht nur Geld, sondern auch Ratschläge holen.

höhe, durchgeführt werden. Hier erholen sich unsere Henschel-Kinder dank guter Ernährung und ärztlicher Betreuung immer gut. Auch bei besonderen Familienfesten, wie goldenen und diamantenen Hochzeiten, werden die Jubelpaare durch Glückwünsche und Geldgeschenke im Auftrag der Geschäftsführung bedacht.

Nicht unerwähnt bleiben darf die Nähstube, die ebenfalls im Rahmen der Sozialabteilung eine wichtige betreuende Arbeit zu

leisten hat. In dieser Nähstube haben die Belegschaftsmitglieder die Möglichkeit, Arbeitskleidung und Wäsche preisgünstig ausbessern zu lassen.

Wenn wir die Arbeit der Sozialabteilung insgesamt überblicken, so müssen wir feststellen, daß sie ein nicht unwichtiges Glied zur Schaffung gesunder und menschlicher Beziehungen im Betrieb darstellt.

Luise Waldeck

Durch Krankheit verhinderte Rentner schicken ihre Frauen, oder aber es sind Witwen, die geduldig auf ihren Aufruf warten. Allen ist die Freude anzusehen, einen Zuschuß zur Haushaltskasse als Anerkennung für langjährige treue Dienste monatlich in Empfang nehmen zu können.





Kniff und Knille

Diese beiden, Kniff und Knille, werben künftig dienstbereit beispielhaft in aller Stille für Vernunft und Achtsamkeit.

Kniff, ein immer heller Kopf, handelt stets mit Vorbedacht, während Knille, dieser Tropf, tausend Unfall-Fehler macht.

Trotz der schweren Eisenschiene wagt er noch sich umzusehen, um dem Fräulein Karoline schnell das Köpfchen zu verdrehen.

Doch sie ist ganz unverhohlen solcher Dinge überdrüssig, denn sie hält die Kapriolen absolut für überflüssig.

Moral: Lieber Freund, beim Lastentragen denke stets an Kopf und Kragen.

UNFALLSCHUTZ

Mehr als 1 700 000 Betriebsunfälle werden jedes Jahr in der Bundesrepublik verzeichnet. Diese Zahl ist erschreckend, und sie müßte viel mehr zu denken geben, als dies bisher der Fall war, denn schließlich geht es um unsere Gesundheit. Verlorene Gesundheit läßt sich nicht mehr ersetzen. Fast die meisten Unfälle entstehen durch die menschliche Unzulänglichkeit und Unachtsamkeit. Aber auch die besten Vorsichtsmaßnahmen und Unfallschutzvorrichtungen an den Maschinen können der angeborenen menschlichen Schwäche nicht immer gerecht werden und Unfälle ausschalten. Daran müssen wir stets denken, oder wir sollten es wenigstens, um uns selbst zu schützen. Für unsere Gesundheit sind wir letzten Endes selbst die Verantwortlichen, denn was bedeutet es schon, wenn wir gegen Unfälle versichert sind? Mit Geld und einer oft recht spärlichen Rente läßt sich die verlorene Gesundheit nicht zurückgewinnen. Sie ist stets nur ein ganz geringer Ausgleich für das, was wir verloren haben. Bei den im letzten Jahr verzeichneten Betriebsunfällen blieben 79 000 Menschen arbeitsunfähig. Das heißt, daß sie ihrer Arbeit nicht mehr nachgehen konnten. Einer Arbeit, für die sie kostbare Lehrzeit geopfert hatten und mit der sie sich einen geruhsamen Lebensabend schaffen wollten. Eine kleine Unachtsamkeit setzte den Schlußstrich unter ihre Lebens-

aufgabe. Aber noch viel schlimmer sind die Folgen der tödlich verlaufenden Betriebsunfälle. 3 700 werktätige Menschen verloren ihr Leben an ihrer Arbeitsstelle im Jahre 1955. Diese Bilanz ist erschütternd, und sie muß zu denken geben. Selbstverständlich sind in dieser Zahl auch die Fälle verzeichnet, die sich auf die sogenannten Katastrophen beziehen. Menschen, die in der Industrie arbeiten, müssen mit den besonderen Arbeitsbedingungen rechnen, und diese Tatsache läßt sich am besten mit unserem heutigen Straßenverkehr vergleichen, der durch seine Ausmaße jeden Staatsbürger in ein Gefahrenmoment mit einschließt. Die zivilisatorischen Erscheinungen unserer Zeit verlangen von uns zusätzliche Belastungen in Form größerer Wachsamkeit. Mit der schnellen Entwicklung der Technik und ihrer Errungenschaften ist die technische Sicherung gegen Unfallgefahren ein wichtiger Punkt im gesamten Wirtschaftsleben. Wir können einen wertvollen Beitrag leisten bei der Unfallverhütung, wenn wir unseren Sicherheits- und Unfallschutzanordnungen mehr Verständnis entgegenbringen und sie uns zu eigen machen. Wir sollten uns abgewöhnen, ein „Brett vor dem Kopf“ zu haben und für die wohlgemeinten Hinweise dankbar sein, denn im Endeffekt helfen wir uns damit selbst, nicht vorzeitig aus dem Arbeitsprozeß ausgeschaltet zu werden.



HENSCHELSTERN

11. JAHRGANG · NR. 3 · JUNI 1956

Herausgeber

HENSCHEL & SOHN GMBH · KASSEL

Verantwortlich für den Inhalt
Diplom-Volkswirt Hans Kern

Leitung der Redaktion
Hugo Friedrich Engel

Bärenreiter-Druck Kassel

Auflagenhöhe
14 500

AUS DEM INHALT

Unser Werk
und seine Organisation

Die Betriebsvertretung

Mensch und Arbeit

Wir feiern mit ihnen

Menschen im Betrieb
Der Meister

Henschel auf der deutschen
Industriemesse 1956 in Hannover

Aus unserer sozialen Arbeit

Unfallschutz

Fotos: Titel, S. 2, H. F. Engel · S. 4/5 Airo Lloyd, Hamburg 3.
H. F. Engel 3 · S. 10, 11, 12, 13, 14, 15, H. F. Engel
S. 16/17 A. Dittmar · S. 18/19 H. F. Engel.
Zeichnungen S. 3 K. Körner · S. 20 R. Fäcke.



UNSER TITEL

So wie wir außerhalb des Werkes tagtäglich von der Organisation anderer profitieren, geht es auch im Werk nicht ohne Organisation. 15 von 12 000 sind ein ganz kleiner Teil aus einer riesigen Produktionsgemeinschaft, die durch unsichtbare Fäden zusammengehalten wird. Nur wenn in der kleinsten

Gruppe der innere Zusammenhang besteht, kann die große Organisation ihre eigentliche Aufgabe erfüllen: Arbeitserleichterung für alle!