



Deutsche Vereinigung zur Förderung der Weiterbildung
von Führungskräften (Wuppertaler Kreis) e.V.

Uferstraße 29 · Postfach 501240 · 5000 Köln 50 · Telefon: 0221/300024 · Telex: 08831383

- F a l l s a m m l u n g -

LAMPERTHEIMER MOTOREN- UND
ANLAGENFABRIK AG

Autor:

Dr. Ulli Arnold

Anlagen zur Fallstudie LMA

	Seite
Anlage 1 : Umsatzentwicklung von LMA	23
Anlage 2 : Organisationsplan (Auszug)	24
Anlage 3 : Auszug einer Veröffentlichung von "Gesamtmetall" (Herbst 1974)	25/26
Anlage 4 : Arbeitsmarktdaten im Arbeitsamts- bezirk Mannheim	
4.1. "Offene Stellen und Arbeits- lose" im Arbeitsamtbezirk Mannheim	27
4.2. "Arbeitslose, offene Stellen und Vermittlungen" (nach Be- rufgruppen)	28
4.3. "Arbeitsmarktdaten, geglie- dert nach Dienststellen im Arbeitsamtsbezirk Mannheim	29
Anlage 5 : Pressemitteilung der Firma Adam Opel AG, Rüsselsheim	30
Anlage 6 : Auszug aus dem Arbeitsförderungs- gesetz	31
Anlage 6a: Bericht im "Mannheimer Morgen" vom November 1974	32
Anlage 7 : Kartenausschnitt	33
Anlage 8 : Struktur des Personalbestandes der LMA im Jahre 1974	34
Anlage 9 : Arbeitsplatzbeschreibung für einen Montageschlosser im DMA 2 - Bereich	35/36

I.

Herr Weber, Leiter der Hauptabteilung Personal- und Fortbildungswesen der Lampertheimer Motoren- und Anlagenfabrik AG (LMA), wird in der ersten Novemberwoche des Jahres 1974 von Herrn Müller, Mitarbeiter der Unternehmens- und Personalberatungsgesellschaft McBess GmbH, Frankfurt/M., angerufen. Herr Müller erkundigt sich nach dem Stand des Entscheidungsprozesses hinsichtlich eines von McBess vorgeschlagenen Beratungsprojekts. - Herr Weber, nunmehr fast ein Jahr bei der Firma LMA, hatte bald nach seinem Eintritt den Entschluß gefaßt, den gesamten personalwirtschaftlichen Bereich des Unternehmens von einem externen, neutralen Institut analysieren zu lassen, um auf dieser Grundlage mit dem Vorstand zusammen eine systematische, in sich konsistente Personalpolitik für die Zukunft zu entwickeln. Insbesondere sollten Aus- und Weiterbildung, Aufstiegsplanung und Möglichkeiten der Personalentwicklung untersucht werden.

Vor einem halben Jahr hatte Herr Weber mit der Beratungsgesellschaft McBess erste Kontakte aufgenommen; mit dieser Firma hatte er bereits früher mehrmals zusammengearbeitet und dabei positive Erfahrungen gemacht. McBess erarbeitete unverzüglich einen Vorschlag für eine breit angelegte Untersuchung und legte der LMA ein Angebot vor. - Der Vorstand der LMA schien jedoch von diesem Vorhaben nicht sehr begeistert zu sein, als ihm Herr Weber die entsprechenden Unterlagen präsentierte. "Wozu benötigen wir so eine Untersuchung? Bisher klappte das doch auch sehr gut ...". Jedenfalls hatte sich der Vorstand keine abschließende Meinung gebildet und die endgültige Entscheidung vertagt. Trotz verschiedener Bemühungen ist es Herrn Weber in der Zwischenzeit nicht gelungen, diesen Entscheidungsprozeß voranzutreiben.

Es bleibt also nichts anderes übrig, als den Anrufer weiterhin zu vertrösten und um Geduld zu bitten. Herr Weber nimmt aber die Gelegenheit wahr, über seine aktuellen Personalprobleme zu sprechen: "Ob Sie es glauben oder nicht: Uns fehlen Leute, trotz der angespannten Lage am Arbeitsmarkt!" - Da Herr Müller sehr daran interessiert ist, den erwähnten Beratungsauftrag für seine Gesellschaft zu bekommen, bietet er seine Mithilfe bei der Lösung dieser Probleme an. Die Herren einigen sich auf einen Gesprächstermin in zwei Wochen.

Aus den Vorgesprächen mit Herrn Weber und den Unterlagen, die McBess zur Erarbeitung des Angebots erhalten hatte, ist Herr Müller bereits gut über die LMA informiert.

II.

Die LMA ist aus einer im Jahre 1897 gegründeten Werkstatt für Otto- und Dieselmotoren hervorgegangen. - Die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft erfolgt nach dem 2. Weltkrieg; mit diesem Schritt wurde der Rückzug der "Gründerfamilie" aus der Geschäftsleitung eingeleitet. Im Jahre 1958 konnte schließlich eine breit diversifizierte inländische Firmengruppe eine Mehrheitsbeteiligung erwerben.

Die LMA kann durch folgende Kennzahlen grob charakterisiert werden:

(in Mill. DM)	1974	1973
Grundkapital	18,4	18,4
Bilanzsumme	234,0	181,2
Anlagevermögen	45,7	39,8
Vorräte	89,2	68,9
Summe der Verbindlichkeiten	140,4	94,3
Bilanzgewinn	1,8	1,63

Der Fertigungsbereich ist bei der LMA entsprechend den beiden Hauptgruppen des Produktionsprogramms in zwei Bereiche untergliedert (vgl. Anlage 2):

(1) DMA-Bereich:

Dieselmotoren als Haupt- und Hilfsantriebe für mobilen und stationären Einsatz;

(2) DKP-Bereich:

Fertigung und Zusammenbau von Antriebsmotoren und bestimmten Aggregaten (z.B. Pumpen, Kompressoren, Stromerzeugungsgeräte) zu Antriebs-Aggregate-Kombinationen.

Die im DMA-Bereich gefertigten Antriebsmotoren sind für folgende Einsatzzwecke gedacht:

a) Abteilung DMA 1 (15 - 300 PS):

- Einbaumotoren für bauwirtschaftliche Geräte (Erdbewegungsgeräte, Bagger, Kräne, Förderanlagen);
- Antriebsmotoren für schwere Kraftfahrzeuge (Omnibusse; Kraftfahrzeuge für zivilen und militärischen Gebrauch);

b) Abteilung DMA 2 (300 - 2.000 PS):

- Haupt- und Hilfsantriebe für kleinere und mittlere Schiffe (hauptsächlich für Binnenschiffe und kleinere Hochsee-Küstenschiffe);
- Antriebsmotoren für Lokomotiven;
- Großmotoren als Sonderfertigungen für zivile und militärische Zwecke.

In den früheren 60er Jahren wurden PKW-Dieselmotoren in Lizenz für einen ausländischen PKW-Hersteller gefertigt; diese Kooperation wurde nach kurzer Zeit wieder eingestellt. Eine Aufnahme der Produktion von PKW-Dieselmotoren ist auch für die Zukunft nicht im Gespräch.

In der Abteilung DMA 1 werden die kleineren Motor-Typen (bis 300 PS) in Kleinserien-Fertigung hergestellt. Diese Motoren sind für mittlere und höhere Drehzahlen ausgelegt und werden nach verschiedenen Konstruktionsprinzipien gebaut (Kühlsystem, Zylinderzahl, Zylinderanordnung können variieren). Der Fertigungsablauf ist durch stärkere Unterteilung der einzelnen Bearbeitungsvorgänge gekennzeichnet ("Reihenfertigung"); speziell dafür eingerichtete Bearbeitungsmaschinen sind in loser Form verbunden. Verschiedene Fertigungsphasen werden von Arbeitsgruppen ausgeführt. - Hier können ebenso wie in der Abteilung Teilfertigung angelernte Arbeitskräfte in größerer Anzahl eingesetzt werden.

Die größeren Motortypen (ab 300 PS) werden jedoch regelmäßig in Einzelfertigung in Abteilung DMA 2 gebaut, wobei fast immer Sonderforderungen des Auftraggebers berücksichtigt werden müssen, die zu konstruktiven Änderungen führen. Dementsprechend sind die Arbeitsabläufe nur wenig standardisierbar. Aus Kostengründen wird versucht, möglichst weitgehend kundengerechte Lösungen durch Kombination von Bauelementen (Baukastenprinzip) "maßzuschneidern". - Die Fertigung stellt hohe Anforderungen an die fachliche Kompetenz der Arbeitskräfte; hier können nur qualifizierte Facharbeiter (Dreher, Maschinenschlosser, Fräser) beschäftigt werden.

Im DKP-Bereich werden Aggregatekombinationen hergestellt bzw. zusammengebaut, die folgenden Einsatzzwecken dienen:

- Pumpenaggregate zur Frischwasserförderung und Abwasserbeseitigung; für Pipelines und Bewässerungsanlagen;
- Druckerhöhungsanlagen für die Trinkwasserversorgung;
- Antriebs- und Energiegewinnungsaggregate für den Einsatz in Kläranlagen;
- Kompressoren.

Motoren-, Pumpen- und Kompressorenfertigung im DKP-Bereich erfolgt hauptsächlich in kleinen Serien. Demgegenüber sind aber beim Zusammenbau, also bei der Kombination von Antriebsmotor und Pumpe (bzw. Kompressor, Stromerzeugungsaggregat) auftragsbedingte Modifikationen zu berücksichtigen, weshalb die Anforderungen hinsichtlich Fachkompetenz und Selbständigkeit groß sind.

Die LMA stellt lediglich einige gängige Pumpenmodelle selbst her. Andere Aggregate werden von den entsprechenden Herstellerfirmen (z.B. Siemens, BBC, AEG bei Stromerzeugungsaggregaten, KSB bei Pumpen) bezogen.

Zwischen dem Auftragseingang und der Auslieferung von Großmotoren und komplexen Aggregatekombinationen vergehen durchschnittlich 9 bis 12 Monate. Aufträge über Kleinmotoren und Kleinaggregate können innerhalb von 3 bis 4 Monaten ausgeführt werden.

1974 wurden folgende Ausbringungsmengen im Monatsdurchschnitt erzielt:

(1) DMA		
- Kleinserienfertigung	ca. 2.400	Stck.
- Einzelfertigung Großmotoren	ca. 25	"
(2) DKP	ca. 100	"

Die Marktstellung von LMA ist beachtlich, kann jedoch wegen der schlechten Abgrenzbarkeit der verschiedenen Teilmärkte nur unzureichend in Marktanteilen quantifiziert werden. LMA hat einen sehr guten Ruf als Hersteller leistungsfähiger, zuverlässiger Motoren und Aggregate. Zum guten Firmenimage hat nicht zuletzt das dichte Netz von Wartungs- und Servicestationen im In- und Ausland beigetragen. Ca. 55 - 60 % der derzeitigen Produktion sind für ausländische Märkte bestimmt. Zu den Hauptkonkurrenten werden folgende inländische Hersteller gerechnet: Daimler-Benz; KHD; Rheinstahl-Henschel; MAN; MTU-Friedrichshafen; die Krupp-Tochter Mak-Maschinenbau GmbH; MWM.

Die Umsatzentwicklung von LMA ist in Anlage 1 dargestellt.

III.

Ebenfalls in der ersten Novemberwoche treffen sich die Mitglieder der "Planungsgruppe" der LMA, um die Produktions- und Absatzplanung für die nächste Planperiode (1975/76) zu erörtern. Der Planungsgruppe gehören Mitglieder des kaufmännischen und des technischen Bereichs an.

1. Herr Schneider von der Vertriebsleitung erläutert die Überlegungen der Vertriebsseite. Seine Ausführungen spiegeln sich in der folgenden Kurzfassung wider:
 - a) Bei Einbau- und Antriebsmotoren, das betrifft die kleineren Motortypen, wird eine positive Entwicklung für 1975 vorausgeschätzt. Die wichtigsten Abnehmer für diese Motoren (militärische Bedarfsträger; Hersteller von Erdbewegungsgeräten, Sonderkraftfahrzeugen, Förderanlagen) haben ihren Bedarf bereits fest geplant und Motoren geordert. Dieses Auftragsvolumen beläuft sich auf 28.000 Einheiten für 1975.
 - b) Bei den großen Motortypen ist der Auftragsbestand zurückgegangen; die Fertigung wird zwar für die nächsten 12 Monate ausgelastet sein. Die weitere Auftragsentwicklung wird jedoch pessimistisch gesehen; angesichts der geschrumpften Auftragsbestände bei den Schiffswerften (Überkapazitäten im Frachtschiff- und Tankerbereich; Rückgang bei Fischereifahrzeugen) dürfte die Nachfrage nach Schiffsdieselmotoren in der nächsten Zeit spürbar zurückgehen.

- c) Die sogenannte Energiekrise hat zu einer Belebung des Steinkohlebergbaus geführt. Aus diesem Grunde hat sich die Nachfrage nach Antriebsmotoren für Grubenlokomotiven und Förderanlagen belebt.
- d) Im Aggregate-Geschäft (DKP-Bereich) liegt für 1975 ein guter Auftragsbestand vor, der im wesentlichen auf kürzlich abgeschlossenen Großaufträgen mit ausländischen Kunden beruht; so sollen z.B. in den nächsten beiden Jahren Pumpen und Aggregate für mehrere Pipeline-Projekte, für umfangreiche Bewässerungsanlagen und für Frischwasserförderungsanlagen in Staaten des Vorderen Orients geliefert werden; dieses Auftragsvolumen beläuft sich auf rund 1.400 Einheiten). Auch konnten von öffentlichen Auftraggebern im Inland - vorwiegend kommunale Instanzen - noch Aufträge über Aggregatekombinationen für Abwasserbeseitigung und Kläranlagen hereingeholt werden.
- e) Der Absatz im Inland wird sich allerdings infolge der geringen Investitionsspielräume der öffentlichen Hand spürbar beruhigen; davon betroffen ist das Ausrüstungsgeschäft bei Städten und Kommunalverbänden, bei Bundesbahn und Bundespost. - Auch wurde gerade in den letzten Tagen vom verteidigungspolitischen Ausschuß des Bundestages die bereits weit gediehenen Vorstellungen zur Einführung einer neuen "Familie" von Sonder- und Schwerlast-Transportgeräten (DMA 2) zurückgestellt; aus diesem Auftragsvolumen hätte LMA eine größere Quote für 1976 und die Folgejahre erhoffen können.

- f) Die Entwicklung des Investitionsverhaltens der privaten Bedarfsträger, insbesondere im Bausektor, kann zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht hinreichend genau eingeschätzt werden. Die Meldungen des Außendienstes haben durchweg pessimistischen Tenor.

Umso notwendiger wird deshalb die Aufgabe angesehen, ausländische Märkte zu verteidigen bzw. neue Märkte zu erschließen. Der gute Ruf von LMA rechtfertigt eine vorsichtig optimistische Einschätzung der zukünftigen Marktentwicklung.

- g) Die Neuentwicklung von LMA, nämlich Wankel-Motoren als Pumpen- bzw. Kompressorantrieb einzusetzen, hat reges Interesse bei potentiellen Abnehmern gefunden. LMA ist für diesen Anwendungsbereich der einzige Lizenznehmer und für die nächsten Jahre geschützt.

Die Kombination dieses Motor-Typs mit einer Kreiselpumpe verspricht ein sehr leistungsfähiges Aggregat. Vielleicht gelingt es auch, die wegen des sehr starken Wettbewerbsdruckes als "auslaufendes" Geschäft betrachtete Kompressorenaggregatefertigung damit zu stabilisieren.

Herr Schneider resümiert: "Verglichen mit der derzeitigen Situation der Metallindustrie, insbesondere des Maschinenbaus, ist die Absatzlage der LMA für das kommende Jahr recht befriedigend. Im DMA 1-Sektor werden wir 1975 ausgelastet sein können; für 1976 sind die Vorstellungen mit einigen Unsicherheiten belastet. Das DMA 2-Geschäft ist "härter" geworden; die Stabilisierung des 74er Volumens wird uns allerdings Anstrengungen abverlangen.

Im DKP-Bereich hat sich der inländische Markt verschlechtert. Wir hoffen aber, mit dem neuen Wankel-Aggregat unsere Marktposition halten zu können."

In einer Information über den bisherigen Geschäftsverlauf, die der Vorstand vor einigen Tagen den Mitgliedern des Aufsichtsrates des Unternehmens zugeleitet hat, findet sich folgende Feststellung:

"Die gute Auftragslage, mit der unsere Gesellschaft bereits in das Geschäftsjahr hineinging, konnte auch in dessen Verlauf noch verbessert werden und bewirkte eine gute Auslastung der Kapazitäten. Die verstärkten Aktivitäten im Export führten hier zu einer erheblichen Umsatzsteigerung und bildeten so einen Ausgleich für den immer noch stagnierenden Inlandsmarkt. Trotz aller erschwerender Bedingungen wurden in dem Geschäftsjahr 1974 unsere Erwartungen hinsichtlich des Umsatzes und der Produktion erfüllt."

Die Auftragseingänge werden 1974 einen Umfang von ca. 425 Mill. DM erreichen (Jahresumsatz 1974 wird auf 330 Mill. DM geschätzt).

2. Von der Produktionsseite nimmt der Leiter der Produktionsplanung, Herr Backhaus, Stellung. Er weist u.a. auf folgende Aspekte hin:

- Die Fertigungskapazität wird derzeit durch das Fehlen qualifizierter Facharbeiter (Fräser, Dreher, Maschinenschlosser) und zuverlässiger Hilfsarbeiter limitiert. Mit zusätzlicher personeller Ausstattung könnte im Durchschnitt eine 10 %ige Steigerung der Ausbringung erreicht werden.
- Das Personaldefizit macht sich besonders im Großmotorenbau (Sonderfertigung) und im DKP-Zusammenbau bemerkbar. - Eine Umsetzung von Personal aus den Kleinserienbereichen ist sehr schwierig, weil die Arbeitnehmer die Arbeitsplätze im Großmotorenbau etc. für wenig attraktiv halten, obwohl die Bezahlung dort besser ist. Die größere Vielfalt der Arbeitsvorgänge in diesem Bereich wird als "belastend", als "zu aufreibend" empfunden. - Außerdem stellt der Großmotorenbau höhere qualitative Anforderungen an die Arbeitskräfte, während im Serienbau des DMA/DKP-Bereichs auch angelernte Arbeitskräfte beschäftigt werden können. Offensichtlich werden aber von den Arbeitnehmern die sog. "Winker"-Plätze bevorzugt (d.h., bei Störungen wird der Meister herbeigerufen, "herbeigewinkt").
- Versuche der innerbetrieblichen Aus- und Weiterbildung im Sinne von "Job enlargement" bzw. "Job enrichment", die in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat durchgeführt wurden, haben bislang kein positives Ergebnis gebracht. - Die Arbeitnehmer konnten für diese Maßnahmen nicht motiviert werden; allgemein besteht nur sehr geringe Bereitschaft zur innerbetrieblichen Mobilität.

- Ab Juli 1975 steht die neue Fertigungshalle für die Produktion und den Zusammenbau der Wankelmotor-Aggregate zur Verfügung. Gehäuse und Kolben der Wankelmotoren werden vom Lizenzgeber bezogen. - Die Arbeitsvorbereitung hat gezeigt, daß die zunächst geplanten Fertigungszahlen mit 25 Facharbeitern und 40 Hilfsarbeitern zu bewerkstelligen ist. Dazu kämen noch ca. 8 Arbeitskräfte im sog. "unproduktiven" Bereich (Lager, Administration, Fertigungsüberwachung etc.).

Herr Backhaus fordert: "Die Personalabteilung muß dafür sorgen, daß diese Kräfte beschafft werden; dann können wir die vom Vertrieb vorgegebenen Zahlen auch 1975 realisieren. Das kann doch schließlich in der jetzigen Zeit, wo hier im Mannheimer Raum zahlreiche Arbeitslose gemeldet sind, andere metallbearbeitende Betriebe kurzarbeiten müssen, nicht allzu schwerfallen. Man braucht doch nur die neuesten Verbandsmitteilungen (Gesamtmetall; vgl. Anlage 3) zu lesen."

IV.

1. Herr Weber wurde über die Sitzung der Planungsgruppe informiert. - Er erläutert seinen Mitarbeitern die Vorstellungen der Produktions- und Vertriebsseite und bittet, diese Daten bei den Überlegungen für die mittelfristige Personalplanung (für 1975/76) zu berücksichtigen. Diese Planungsunterlage soll Grundlage für die Aktivitäten der Personalabteilung in der Zukunft sein. - Außerdem informiert Herr Weber über den bevorstehenden Gesprächstermin mit dem Vertreter der Firma Mc Bess. Herr Hermann, der u.a. auch für die Arbeitsmarktforschung zuständig ist, wird gebeten, sich für diese Besprechung vorzubereiten.

2. Nach den üblichen Begrüßungsfloskeln berichtet zunächst Herr Hermann über die aktuellen Arbeitsmarktdaten aus dem regionalen Bereich. Dazu erläutert er die vom Arbeitsamt veröffentlichten Grunddaten (vgl. Anlage). Zusätzlich berichtet er über größere Personalfreisetzen von Firmen der Metallbranche im regionalen Bereich: z.B. hat die Firma Freudenberg ca. 2.000 Mitarbeiter im Herbst abgebaut; wegen Aufgabe der Produktion wurden von der Firma Strebelwerk und von der Fa. Hommel Personalfreisetzen in größerem Umfang vorgenommen (ca. 300 gewerbliche Arbeitnehmer).

Aus der überregionalen Entwicklung sind die sehr umfangreichen Freisetzen (bzw. Kurzarbeitsmaßnahmen) der Fa. Opel-AG in Rüsselsheim und der Fa. NSU in Neckarsulm erwähnenswert (vgl. Anlage 5 "Pressenotiz").

3. Vor einigen Wochen wurden 80 Arbeitskräfte von einer Mannheimer Maschinenfabrik übernommen, von denen allerdings bereits 60 wieder ausgeschieden sind.

Zu einem großen Teil geschah das auf Verlangen der Produktionsleitung, weil ihrer Ansicht nach die Einarbeitungsbemühungen seitens der Firma nur wenig Erfolg zeigten, die Leistung dieser Mitarbeiter sehr zu wünschen übrig ließ und sich kaum verbesserte. Die Meister in den Fertigungsabteilungen waren sich darin einig, daß es nicht an der Qualifikation, sondern am Arbeitswillen dieser Leute gefehlt habe. ("Aber was soll man da machen, wenn das Arbeitsamt das Nichtstun so fördert ..."). - Sehr bedauert wurde, daß vor allem einige besonders qualifizierte Dreher und Fräser die Gelegenheit wahrgenommen haben, um zu Betrieben im Mannheimer Stadtgebiet zurückzuwechseln.

Die Diskussion über die hohe Fluktuation bei diesen neugewonnenen Mitarbeitern berührt auch die einschlägigen Bestimmungen des Arbeitsförderungsgesetzes (vgl. Anl. 6).

4. Schließlich wird auch die Konkurrenzsituation von LMA am regionalen Arbeitsmarkt beleuchtet. Als Hauptwettbewerber um qualifizierte Metallfacharbeiter gelten hauptsächlich die folgenden Firmen:

- Daimler-Benz AG, Werk Mannheim
- Brown-Boveri Cie (BBC), Werk Lampertheim
- Deere und Lanz
- Bopp und Reuther, Armaturenfabrik
- Motorenwerke Mannheim AG.

Obwohl die LMA in ihren tariflichen und außertariflichen Anreizen (Sozialleistungen, Werkserholungen etc.) ähnliches wie etwa Daimler-Benz bietet, hat DB eine größere Attraktivität bei potentiellen Arbeitnehmern, was sich gerade bei den benötigten

qualifizierten Facharbeitern bemerkbar macht. Aus Gesprächen weiß man, daß nicht zuletzt die Vergünstigungen beim Kauf eines PKW dafür maßgeblich sind.

Man vermutet, daß die eigene Belegschaft eine positive Vorstellung von LMA als Arbeitgeber und Firma hat. Untersuchungen liegen darüber, wie auch über die Einstellung der Öffentlichkeit gegenüber der Firma LMA, nicht vor. - Die Tatsache, daß sich Arbeitnehmer eher nach Mannheim orientieren, wird damit erklärt, daß im Mannheimer Raum bessere Verdienstmöglichkeiten bestehen (Lampertheim gehört zum Hessischen Tarifgebiet, Mannheim zum Tarifgebiet Nord-Württemberg/Nord-Baden). Auch scheint ein Arbeitsplatz "in der Großstadt" einen höheren Prestigewert zu haben.

5. Der Motorisierungsgrad der eigenen Belegschaft ist sehr groß; dies trifft überhaupt auf den Raum Mannheim - Ludwigshafen - Darmstadt zu.

Auf dem Firmengelände selbst sind nur wenige Parkplätze vorhanden. In Zusammenarbeit mit anderen Betrieben am Ort und der Kommunalverwaltung konnte ein größeres gemeindeeigenes Areal als Parkplatz hergerichtet werden. Die Entfernung Parkplatz - LMA beträgt etwa 3 Minuten Fußweg.

6. Einen großen Anteil der eigenen Belegschaft machen die Tagespendler aus, die hauptsächlich aus dem sog. "Hessischen Ried" (Raum Weinheim/Heppenheim) einpendeln. Das Einzugsgebiet erstreckt sich in nördlicher Richtung bis ungefähr Worms, Biblis-Bensheim; im Süden bis nach Schwetzingen/Hockenheim (vgl. Anlage 7). Von der westlichen Rheinseite pendeln nur ganz wenige Mitarbeiter ein, hier wirkt sich die Anziehungskraft der großen chemischen Fabriken in Ludwigshafen (BASF) deutlich aus.

7. Die Entwicklung der Belegschaft der Firma LMA wird aus Tab. 1 ersichtlich.

Bemerkenswert ist, daß sich das Verhältnis Angestellte zu Lohnempfänger deutlich verändert hat. Technologische Fortschritte im Fertigungsbereich (z.B. Einsatz numerisch gesteuerter Werkzeugmaschinen; EDV-Anlagen als Planungshilfe) bedingen eine wesentlich intensivere Fertigungsvorbereitung und Arbeitsablaufplanung; der Anteil der Angestellten mit Techniker- und Ingenieurausbildung, mit Meisterqualifikation sowie mit Refa-Kenntnissen hat zugenommen.

Mit der Einführung numerisch gesteuerter Werkzeugmaschinen wurde ein technologischer Standard erreicht, der vorerst nur noch unwesentlich verbessert werden kann.

Die Arbeitskräfteproduktivität wird zukünftig nur noch in geringem Maße zunehmen.

Die Vergrößerung der Belegschaft in 1973 und 1974 ist maßgeblich für die starke Ausprägung des Anteils der Mitarbeiter mit einer Betriebszugehörigkeit von 1 Jahr und weniger; die nachstehende Übersicht 1 zeigt die Aufteilung der Belegschaft nach Jahren der Betriebszugehörigkeit (S. 19).

Übersicht 2 bringt den Altersaufbau der Belegschaft zum Ausdruck (S. 20).

Die Daten der Personalstatistik weisen bislang für das Jahr 1974 einen durchschnittlichen Krankenstand im Bereich der Lohnempfänger von 10,7 Tagen aus.

Tabelle 1: Entwicklung des Personalbestandes bei
LMA seit 1950

Zeit	Ange- stellte	Lohn- empfänger	gesamt
31.12.1950	443	1.501	1.944
31.12.1951	514	1.645	2.159
31.12.1952	535	1.714	2.249
31.12.1953	570	1.761	2.331
31.12.1954	612	2.102	2.714
31.12.1955	679	2.354	3.033
31.12.1956	724	2.468	3.192
31.12.1957	753	2.594	3.347
31.12.1958	765	2.212	2.977
31.12.1959	807	2.222	3.029
31.12.1960	812	2.307	3.119
31.12.1961	861	2.307	3.168
31.12.1962	909	2.328	3.237
31.12.1963	923	2.193	3.116
31.12.1964	955	2.186	3.141
31.12.1965	1.042	2.200	3.242
31.12.1966	1.085	2.222	3.307
31.12.1967	1.058	1.978	3.036
31.12.1968	1.068	1.894	2.962
31.12.1969	1.110	2.001	3.111
31.12.1970	1.104	1.947	3.051
31.12.1971	1.052	1.851	2.903
31.12.1972	956	1.675	2.631
31.12.1973	973	1.760	2.733
31.12.1974	1.015	1.880	2.895

8. Die Lohnempfänger sind folgendermaßen den zwei Fertigungsbereichen direkt zugeordnet:

a) DMA - Bereich		
- DMA 1 (Kleinmotoren; Serie)	:	461
- DMA 2 (Großmotoren; Sonderfertigung)	:	305
b) DKP - Bereich	:	192

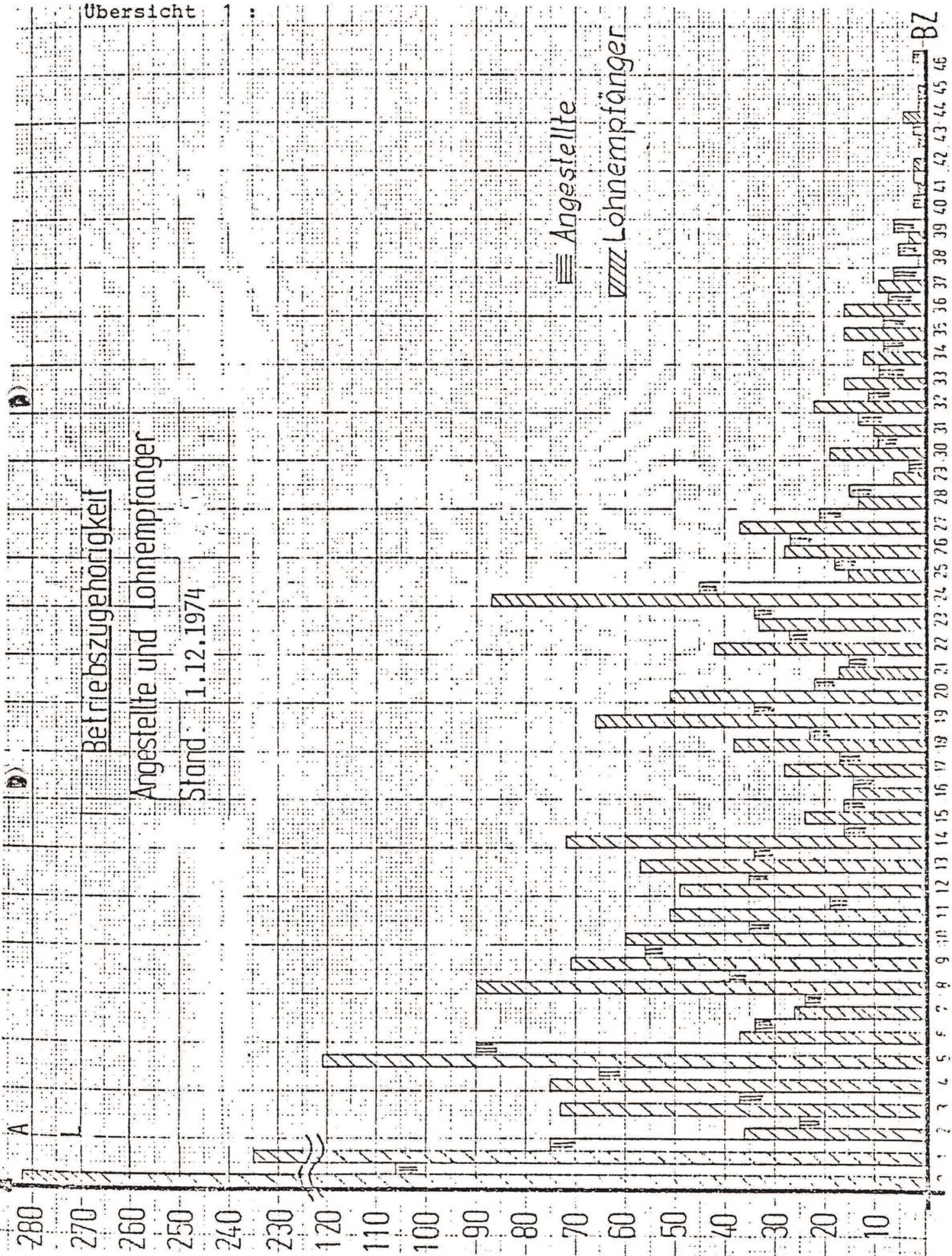
8 % der Lohnempfänger sind in der Teilfertigung,
6 % im Werkzeug- und Lehrenbau, Meßwesen, beschäftigt.

9. Die Produktion der zahlreichen Motortypen und Modellvarianten sowie die Berücksichtigung von Sonderkonstruktionen führt zu einer sehr unterschiedlichen Arbeitsstundenbelastung je produzierter Einheit. - Die Erfahrung hat gezeigt, daß die Zugrundelegung gewichteter Durchschnittswerte zu relativ zutreffenden Ergebnissen bei der Personalplanung führt.

Als Durchschnittswerte wurden ermittelt:

a) - DMA 1 (Kleinmotoren, Serie)	:	27 Std. / Motor
- DMA 2 (Großmotoren)	:	1.720 Std. / Motor
b) - DKP	:	270 Std. / Motor

Übersicht



A 280 270 260 250 240 230 120 110 100 90 80 70 60 50 40 30 20 10

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46

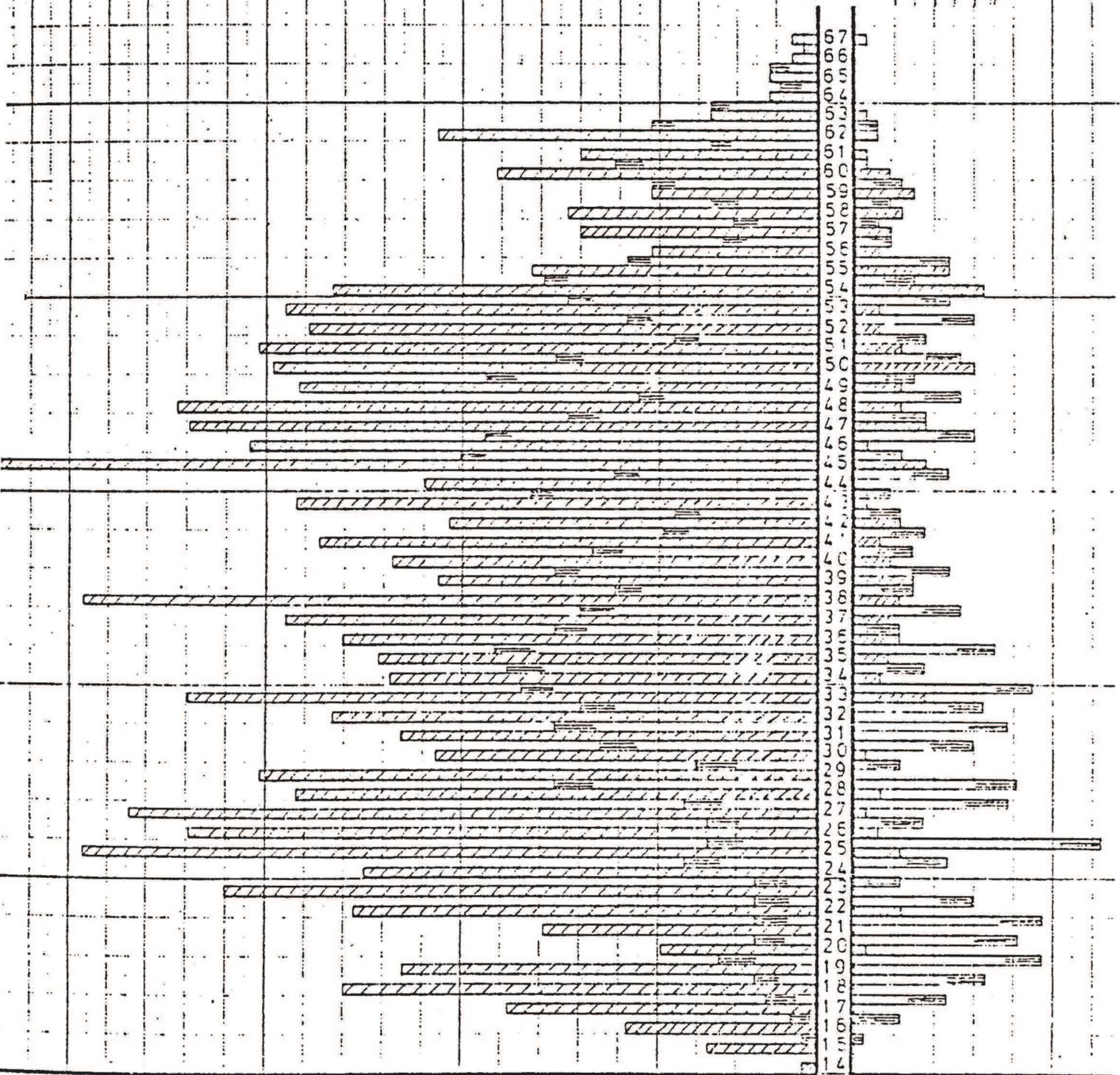
BZ

Übersicht 2 :

Altersaufbau Angestellte und Lohnempfänger

Männer

Frauen



60

50

40

30

20

10

10

20

▨ Lohnempfänger
▨ Angestellte

Stand: 1.12.74

10. Die Entwicklung der Personalaufwendungen ist in Tabelle 2 dargestellt.

Tabelle 2: Personalaufwendungen (in Mill. DM)

Jahr	Löhne, Gehälter	Sozialab- gaben	Altersversorgung, Unterstützung	Gesamt
1970	56,798	6,652	5,872	69,322
1971	56,402	7,155	5,625	69,182
1972	58,266	7,709	5,939	71,914
1973 -	67,747	9,085	6,462	83,294
1974*)	86,550	11,200	7,600	105,350

*) geschätzt

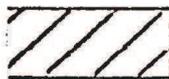
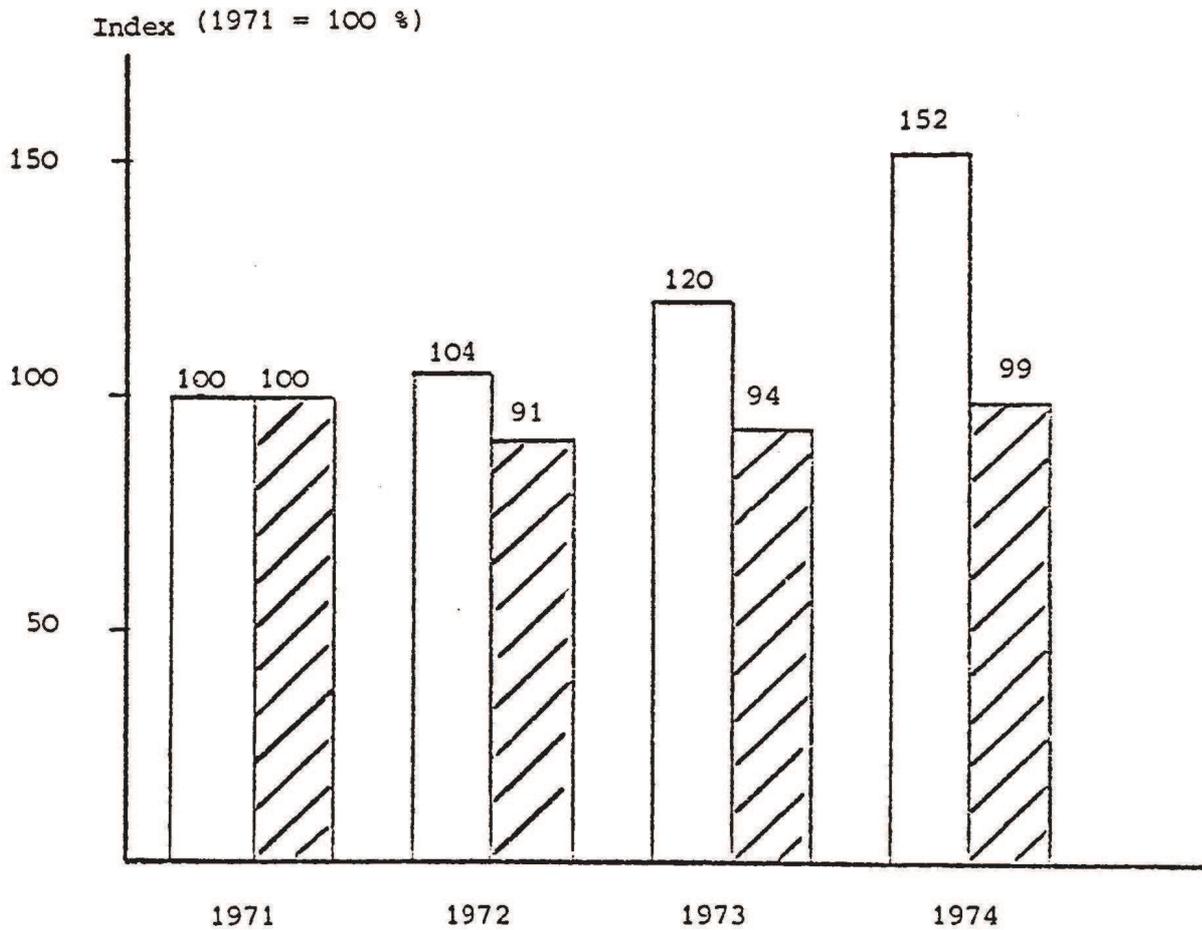
Die starke Erhöhung der Personalaufwendungen im laufenden Geschäftsjahr (ca. + 26 %) ist auch auf die Tariferhöhungen zu Beginn des Jahres 1974 zurückzuführen, ebenfalls wirken sich die im November 1973 neu für das Tarifgebiet ausgehandelten Bestimmungen des Manteltarifvertrages und der neue Lohnrahmentarifvertrag II voll aus.

Die Entwicklung der Personalaufwendungen und der Beschäftigtenzahl in den letzten Jahren gibt Übersicht 3 wieder:

11. "Ja", sagt Herr Müller, "da haben wir ja einige harte Nüsse zu knacken."

Übersicht 3 : Entwicklung des Personalaufwandes und der Beschäftigtenzahl

	1971	1972	1973	1974	
Personal- aufwendungen	69,182	71,914	83,294	105,350	(Mill.DM)
Beschäftig- tenzahl	2903	2631	2733	2895	



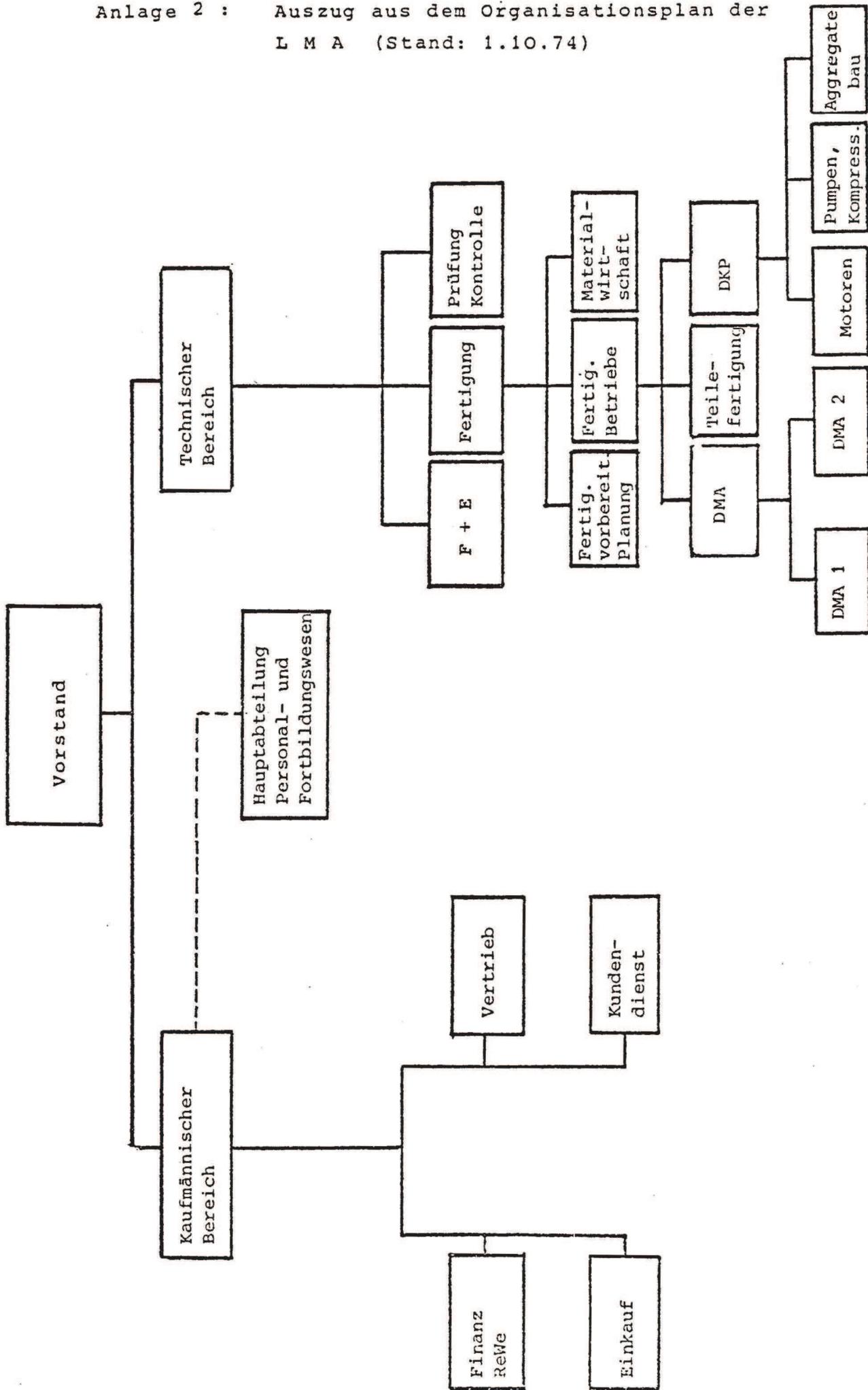
Beschäftigtenzahl

Anlage 1 : Entwicklung der Umsätze

Jahr	Umsätze in Mill. DM	Exportquote
1950	27,6	-
1955	91,5	-
1960	124,7	-
1965	142,2	-
1970	208,0	-
1971	204,9	44 %
1972	223,8	40 %
1973	261,1	46 %
1974 *)	330,0	55 %

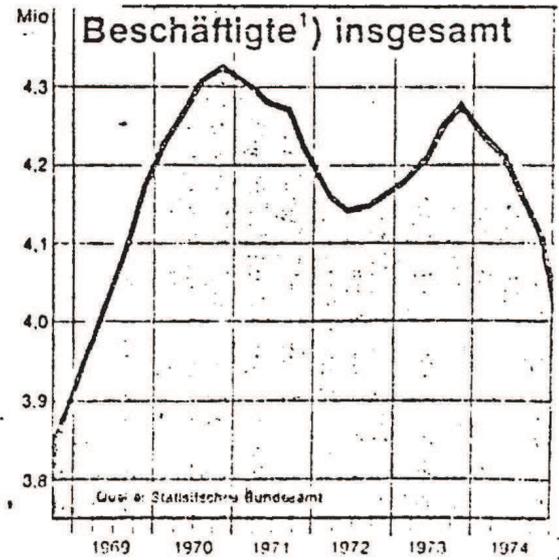
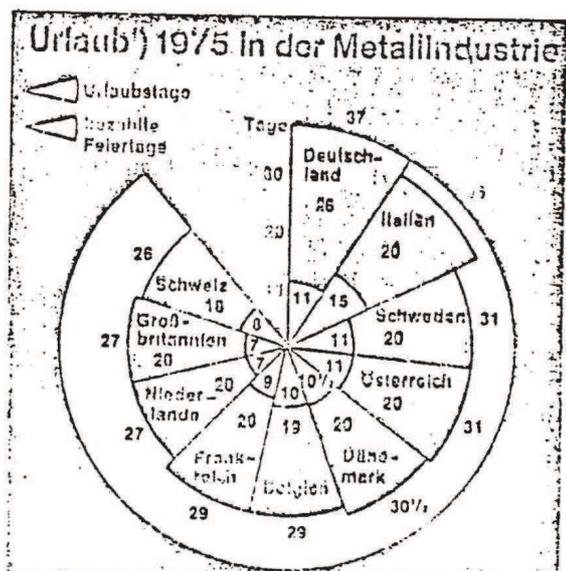
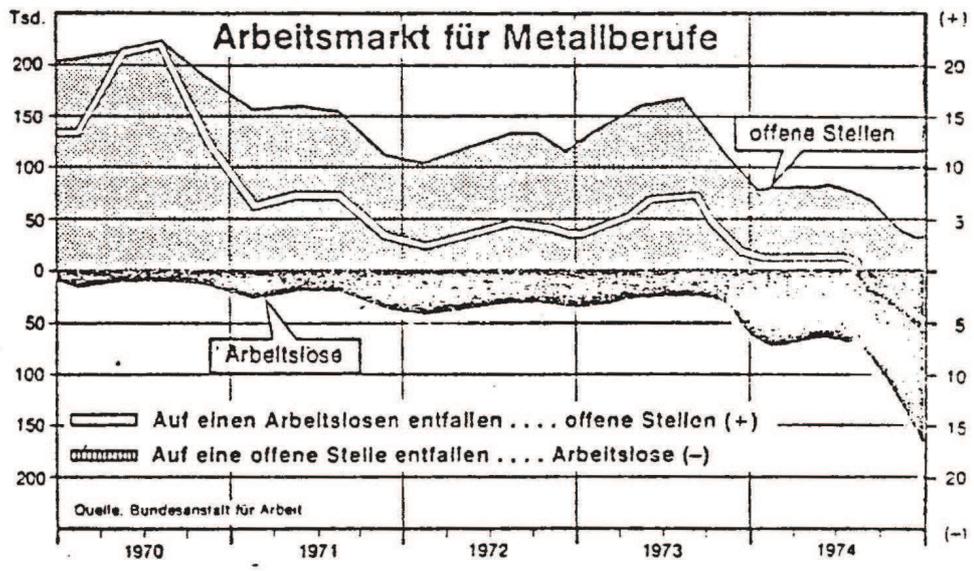
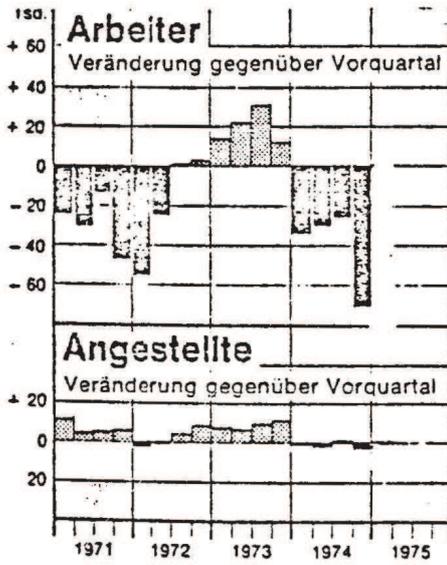
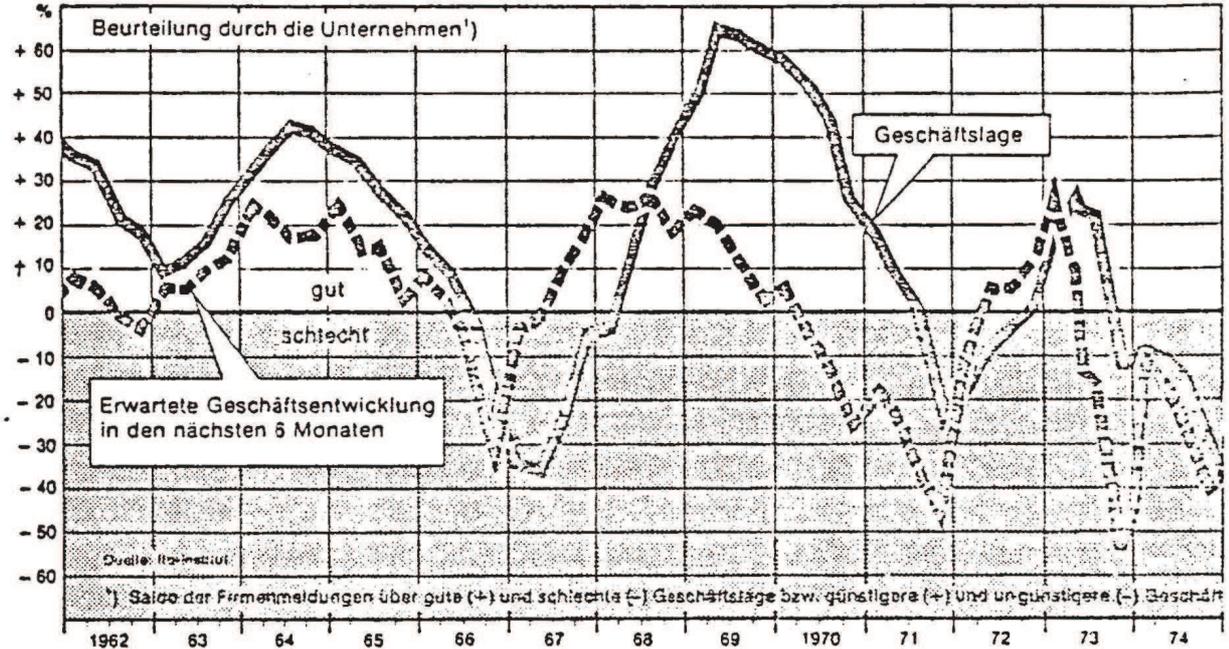
*) geschätzt

Anlage 2 : Auszug aus dem Organisationsplan der L M A (Stand: 1.10.74)

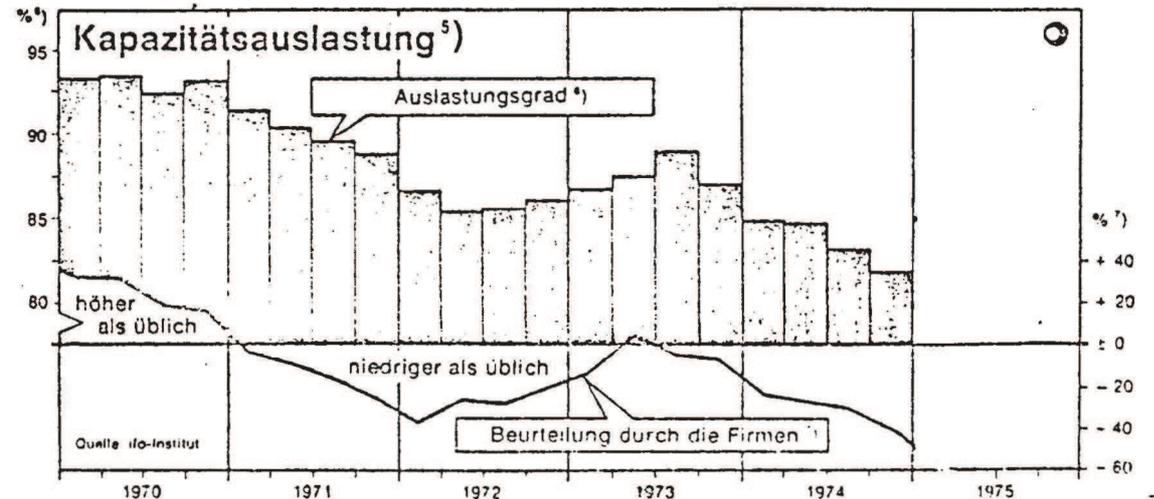
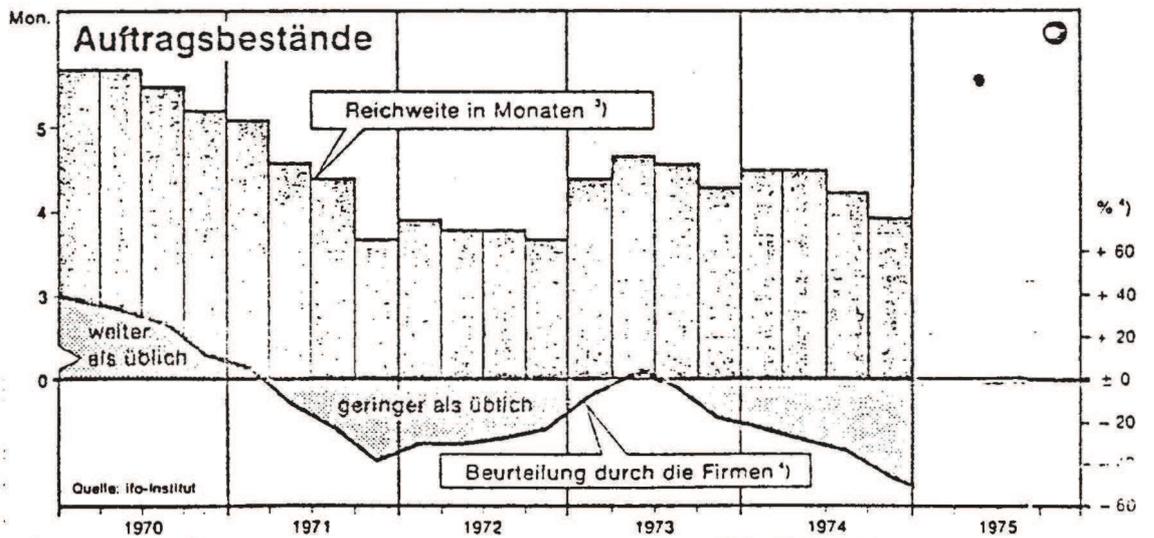
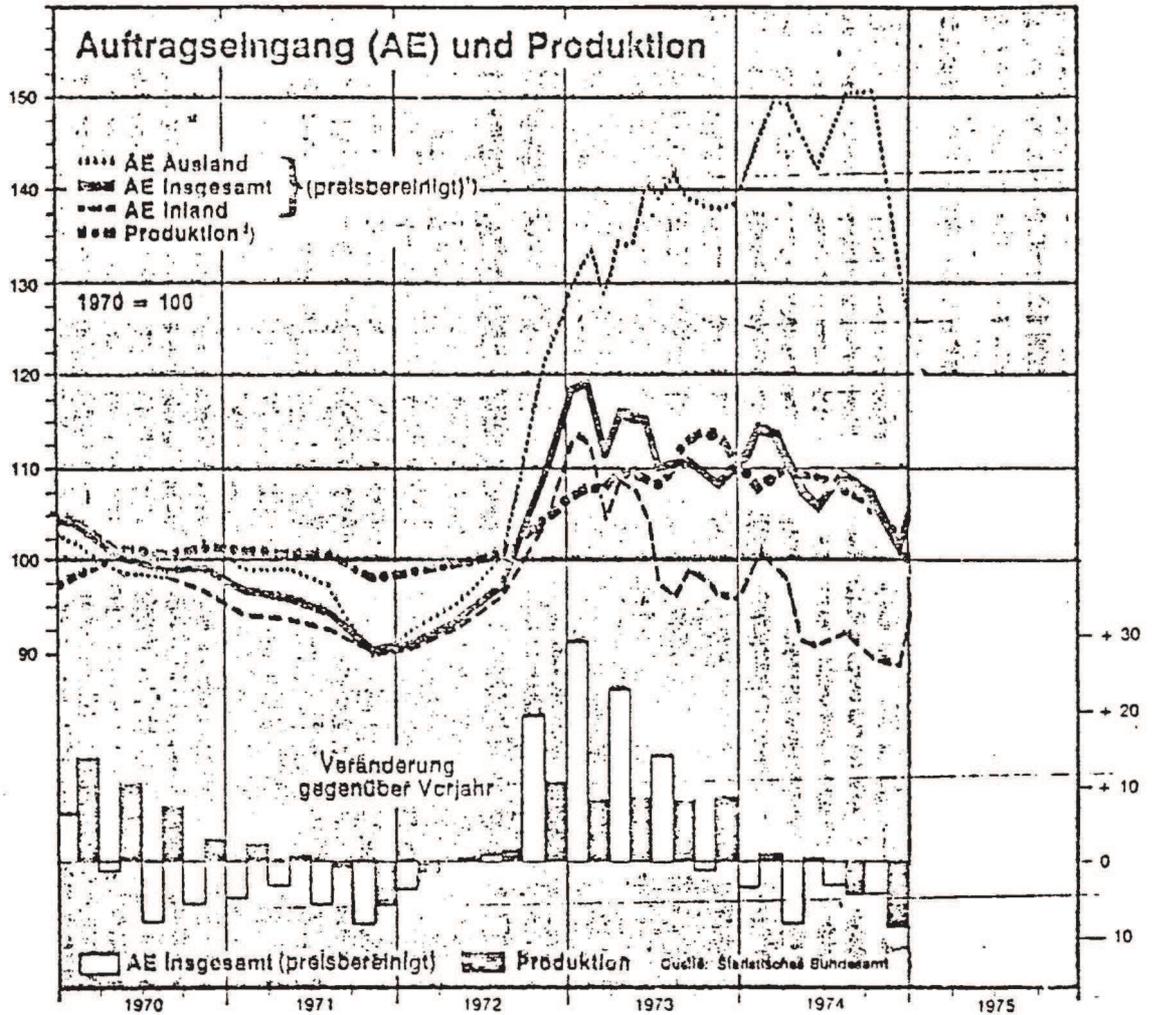


METALL IM BILD

Die Metallkonjunktur auf einen Blick



KONJUNKTUR



¹⁾ saisonbereinigte Werte, gleitende 3-Monats-Durchschnitte. ²⁾ saison- und arbeitsmäßig bereinigte Werte, gleitende 3-Monats-Durchschnitte. ³⁾ Erhebung: März, Juni, September, Dezember. ⁴⁾ Saldo aus den Firmenmeldungen über verhältnismäßig große (+) und zu kleine (-) Auftragsbestände. Erhebung monatlich. ⁵⁾ Erhebung: Januar, April, Juli, Oktober. ⁶⁾ in % der betriebsüblichen Vollauslastung.

Arbeit marktdaten (Arbeitsamtsbezirk anheim)

1. Offene Stellen und Arbeitslose

Stand	offene Stellen (Bestand)			offene Stellen im gleichen Monat des Vorjahres	Arbeitslose (Bestand)			Arbeitslosenquote in %	Gesamtarbeitslose im gleichen Monat des Vorjahres
	Männer	Frauen	insgesamt		Männer	Frauen	insgesamt		
Ende Aug. 1974	2.515	1.194	3.709	-	2.374	1.889	4.263	-	-
Sept.	1.961	1.094	3.055	-	2.523	2.269	4.792	-	-
Okt.	1.667	1.012	2.679	5.664	3.265	2.767	6.032	2,7	1.961
Nov.	1.331	914	2.272	4.378	3.773	2.971	6.744	3,0	2.335
Dez.	1.180	976	2.156	2.911	4.129	3.086	7.215	3,2	2.798

4. 3. Arbeitsmarktdaten, gegliedert nach Dienststellen
im Arbeitsmarktbezirk Mannheim

Monat (je Dienststelle)	Arbeitslose			Offene Stellen			Ver- mitt- lungen	
	Männer	Frauen	insges.	Männer	Frauen	insges.		
Okt. 74	a ¹⁾	2.351	1.967	4.318	1.323	890	2.213	3.728
	b ²⁾	496	518	1.014	171	53	224	111
	c ³⁾	418	282	700	173	69	242	120
Nov. 74	a	2.750	2.052	4.802	1.059	821	1.880	2.952
	b	557	601	1.158	132	54	186	119
	c	466	318	784	140	66	206	79
Dez. 74	a	2.979	2.133	5.112	927	840	1.767	2.574
	b	625	623	1.248	107	58	165	69
	c	525	330	855	146	78	224	91

1) Hauptamt Mannheim; 2) Nebenstelle Schwetzingen; 3) NSt Weinheim

Anlage 5 : Pressemitteilung der Firma Adam Opel AG,
Rüsselsheim, vom Juli 1974

Betr.: Anpassung des Personalbestandes durch Netto-
Pauschalabfindungen beim Ausscheiden auf eigenen
Wunsch.

1. Die Geschäftsleitung bietet den Mitarbeitern, die die
Firma bis Dezember 1974 verlassen wollen, Pauschal-
abfindungen im Einvernehmen mit dem Betriebsrat an.

2. Um eine gleichmäßige Verminderung der Belegschaft zu
garantieren, werden Quoten nach Bereichen und Berufs-
gruppen festgesetzt, die für Abfindungsverträge in
Frage kommen.

3. Die Pauschalabfindungen sind wie folgt gestaffelt:

bis Geburtsjahrgang 1945	DM	5.500,--
1944-35	DM	6.000,--
1934-25	DM	6.500,--
1924-15	DM	7.000,--

4. Die Krankenversicherung bei der Opel-Betriebskranken-
kasse wird solange beitragsfrei aufrecht erhalten,
bis ein Anspruch auf Arbeitslosengeld entstanden ist
oder hätte entstehen können.

5. Die Geschäftsleitung beabsichtigt, auf diese Weise
die Belegschaft im Werk Rüsselsheim (Stand: 30.6.74:
25.226 Lohnempfänger; 7.626 Gehaltsempfänger) bis
Jahresende um 15 % bei der ersten Gruppe und um 5 %
bei den Gehaltsempfängern zu verringern.

nach dem Zweiten Abschnitt nicht in ein Arbeitsverhältnis vernünftigt werden können.

(3) Die Zuschüsse sollen fünfzig vom Hundert des tariflichen oder, soweit eine tarifliche Regelung nicht besteht, des für die Beschäftigung ordentlichen Arbeitsentgelts nicht übersteigen. § 93 Abs. 1 Satz 1 und 2 sowie Abs. 2 und 3 gilt entsprechend.

§ 98 [Darlehen oder Zuschüsse zur entsprechenden Ausgestaltung von Betrieben]. Die Bundesanstalt kann Arbeitgebern Darlehen oder Zuschüsse für den Aufbau, die Erweiterung und die Ausstattung von Betrieben und Betriebsabteilungen gewähren, die die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer zum Ziele haben. Zuschüsse sollen nur gewährt werden, soweit das Ziel der Förderung nicht durch Darlehen erreicht werden kann. Die Bundesanstalt kann die Förderung von Beihilgen oder Auflagen abhängig machen, insbesondere davon, daß auch eine andere Stelle den Betrieb in angemessenem Umfange fördert.

§ 99 [Durchführungsvorschriften der Bundesanstalt]. Die Bundesanstalt kann zur Durchführung der §§ 97 und 98 durch Anwendung¹ das Nähere über Voraussetzung, Art, Umfang und Überwachung der Förderung bestimmen. Dabei kann sie die Zuschüsse nach § 97 pauschalisieren.

Vierter Abschnitt. * Leistungen bei Arbeitslosigkeit und bei Zahlungsunfähigkeit des Arbeitgebers

Erster Unterabschnitt. Leistungen der Arbeitslosenversicherung² (Arbeitslosengeld)

§ 100 [Voraussetzungen des Anspruchs auf Arbeitslosengeld].

(1) Anspruch auf Arbeitslosengeld hat, wer arbeitslos ist, der Arbeitsvermittlung zur Verfügung steht, die Anwartschaftszeit erfüllt, sich beim Arbeitsamt arbeitslos gemeldet und Arbeitslosengeld beantragt hat.

(2) Wer das fünfundsiebenzigste Lebensjahr vollendet, hat vom Beginn des folgenden Monats an keinen Anspruch auf Arbeitslosengeld.

§ 101* [Begriff der Arbeitslosigkeit]. (1) Arbeitslos im Sinne dieses Gesetzes ist ein Arbeitnehmer, der vorübergehend nicht in einem Beschäftigungsverhältnis steht oder nur eine geringfügige Beschäftigung ausübt. Der Arbeitnehmer ist jedoch nicht arbeitslos, wenn er 1. eine Tätigkeit als mitteleuropäischer Familienangehöriger oder Selbständiger ausübt, die die Grenze des § 102 überschreitet, oder

* Überschrift neu eingefügt und § 101 Abs. 2 geändert durch Gesetz vom 17. 7. 1974.
¹ Vgl. Anordnung über Maßnahmen zur Arbeitslosenfürsorge für ältere Arbeitnehmer vom 31. 10. 1969 (AMNLA 1970 S. 1).
² Bezugs hierzu die Überleitungsbestimmungen des § 242 Abs. 21 ff.

Januar 1975

37

spruch auf die Rente für die Zeit, für die der Arbeitslose nach Satz 2 als nicht berufsünftig gilt, bis zur Höhe des für diese Zeit gewährten Arbeitslosengeldes auf die Bundesanstalt über.

(3) Kann der Arbeitslose nur Arbeitsvermittlung zur Verfügung steht, wenn er innerhalb der Rahmenfrist eine die Beitragspflicht begründende Beschäftigung als Heimarbeiter so lange ausgeübt hat, wie zur Erfüllung einer Anwartschaftszeit erforderlich ist (§ 104).

(4) Leistet der Arbeitslose vorübergehend zur Verhütung oder Beseitigung öffentlicher Notstände Dienste, die nicht auf einem Arbeitsverhältnis beruhen, so schließt das nicht aus, daß der Arbeitslose der Arbeitsvermittlung zur Verfügung steht.

(5) Der Arbeitsvermittlung steht nicht zur Verfügung, wer wegen seines Verhaltens nach der im Arbeitsleben herrschenden Auffassung für eine Beschäftigung als Arbeitnehmer nicht in Betracht kommt.

§ 104 [Begriff der Anwartschaft]. (1) Die Anwartschaftszeit hat erfüllt, wer in der Rahmenfrist sechsundzwanzig Wochen oder sechs Monate in einer die Beitragspflicht begründenden Beschäftigung (§ 168) gestanden hat. Zeiten einer Beschäftigung, für die kein Arbeitsentgelt gezahlt wird oder die vor dem Tage liegen, an dem der Anspruch auf Arbeitslosengeld oder Arbeitslosenhilfe nach § 119 Abs. 3 erhoben ist, dienen nicht zur Erfüllung der Anwartschaftszeit.¹

(2) Die Rahmenfrist geht dem ersten Tage der Arbeitslosigkeit unmittelbar voraus, an dem die sonstigen Voraussetzungen für den Anspruch auf Arbeitslosengeld erfüllt sind oder nach § 105 als erfüllt gelten.

(3) Die Rahmenfrist beträgt drei Jahre; sie reicht nicht in eine vorangegangene Rahmenfrist hinein, in der der Arbeitslose eine Anwartschaftszeit erfüllt hatte.

§ 105 [Zeitpunkt der Arbeitslosmeldung]. Kann der Arbeitslose sich nicht am ersten Tage der Arbeitslosigkeit arbeitslos melden und Arbeitslosengeld beantragen, weil das zuständige Arbeitsamt an diesem Tage nicht dienstbereit ist, so gelten diese Voraussetzungen als am ersten Tage der Arbeitslosigkeit erfüllt, wenn der Arbeitslose am dem nächsten Tage, an dem das Arbeitsamt dienstbereit ist, sich arbeitslos meldet und Arbeitslosengeld beantragt.

§ 106 [Dauer des Anspruchs auf Arbeitslosengeld]. (1) Die Dauer des Anspruchs auf Arbeitslosengeld richtet sich nach der Dauer der die Beitragspflicht begründenden Beschäftigung innerhalb der Rahmenfrist; § 104 Abs. 1 Satz 2 gilt entsprechend. Beschäftigungszeiten von insgesamt mindestens

¹ Für Beschäftigungen, die vor dem 1. 7. 1969 ausgeübt worden sind, ist an Stelle des § 104 Abs. 1 Satz 2 weiterhin § 95 Abs. 1 Satz 2 AVAVG anzuwenden; vgl. § 242 Abs. 21.

Januar 1975

39

2. mehrere geringfügige Beschäftigungen oder Tätigkeiten entsprechenden Umfanges ausübt, die zusammen die Grenze des § 102 überschreiten.

(2) Arbeitnehmer im Sinne der Vorschriften dieses Abschnittes sind auch die im Rahmen betrieblicher Berufsbildung Beschäftigten und die Heimarbeiter (§ 2 Abs. 1 und 4 des Heimarbeitergesetzes).

§ 102* [Begriff der geringfügigen Beschäftigung]. (1) Geringfügig im Sinne des § 101 Abs. 1 ist eine Beschäftigung, die auf weniger als 20 Stunden wöchentlich der Natur der Sache nach beschränkt ist, sein pflegt oder im voraus durch einen Arbeitsvertrag beschränkt ist. Gelegentliche Abwesenheiten von geringer Dauer bleiben unberücksichtigt.

(2) Abweichend vom Absatz 1 gilt eine Beschäftigung nicht als geringfügig, wenn sie zwar auf weniger als 20 Stunden wöchentlich beschränkt ist, aber entweder

1. zusammen mit der für die Ausübung erforderlichen Vor- und Nacharbeit die Arbeitskraft des Beschäftigten in der Regel mindestens 20 Stunden wöchentlich in Anspruch nimmt oder

2. die Beschränkung darauf zurückzuführen ist, daß durch Rechtsverordnung oder behördliche Anordnung eine Arbeitszeit von weniger als 20 Stunden wöchentlich vorgeschrieben ist oder daß der Arbeitnehmer infolge Arbeitsmangels oder infolge von Naturereignissen die an seiner Arbeitsstelle übliche Zahl von Arbeitsstunden nicht erreicht.

§ 103 [Der Arbeitsvermittlung zur Verfügung stehende Arbeitslose]. (1) Der Arbeitsvermittlung steht zur Verfügung, wer

1. eine Beschäftigung unter den üblichen Bedingungen des allgemeinen Arbeitsmarktes ausüben kann und darf sowie

2. bereit ist, jede zumutbare Beschäftigung anzunehmen, die er ausüben kann.

Nummer 1 gilt nicht hinsichtlich der Arbeitszeit; der Arbeitsvermittlung steht jedoch nicht zur Verfügung, wer nur geringfügige Beschäftigungen (§ 102) ausüben kann oder darf, weil er

1. in seiner Leistungsfähigkeit gemindert und Berufsuntätigkeit im Sinne der gesetzlichen Rentenversicherung ist oder

2. tatsächlich oder rechtlich gezwungen ist.

(2) Die Entscheidung, ob Berufsuntätigkeit im Sinne der gesetzlichen Rentenversicherung vorliegt, trifft das zuständige Rentenversicherungsträger im Wege des Amteschluß. Bis zur Entscheidung gilt der Arbeitslose als nicht berufsünftig. Wird dem Arbeitslosen eine Rente wegen Berufsuntätigkeit oder Erwerbsunfähigkeit zuerkannt, so geht der An-

* § 102 Abs. 1 und 2 geändert durch Gesetz vom 11. 12. 1974.
¹ Vgl. Nr. 490.

38

Januar 1975

1. sechsundzwanzig Wochen (sechs Monaten) begründen eine Anspruchsdauer von sechsundsechzig Tagen.

2. neununddreißig Wochen (neun Monaten) begründen eine Anspruchsdauer von hundertzwanzig Tagen.

3. zweiundfünfzig Wochen (zwei Monaten) begründen eine Anspruchsdauer von hundertsechundfünfzig Tagen.

4. achtundsechzig Wochen (achtzehn Monaten) begründen eine Anspruchsdauer von zweihundertvierunddreißig Tagen.

5. hundertvier Wochen (vierundzwanzig Monaten) begründen eine Anspruchsdauer von sechshundertzwölf Tagen.

(2) Wenn seit der Erreichung des vorherigen Anspruchs noch nicht drei Jahre verstrichen sind, so ist die Dauer des neuen Anspruchs mindestens so lang wie die restliche Dauer des vorherigen Anspruchs.

§ 107* [Anrechnung anderer Beschäftigungen]. Den Zeiten einer die Beitragspflicht begründenden Beschäftigung stehen gleich:

1. Zeiten, in denen der Arbeitslose als Wehr- oder Ersatzdienstleistender beitragspflichtig war (§ 168 Abs. 2).

2. Zeiten einer Beschäftigung, in denen der Arbeitslose nur deshalb beitragsfrei war, weil er das dreundsiebzehnte Lebensjahr vollendet hatte (§ 169 Nr. 2).

3. Zeiten einer Beschäftigung, die ein Deutscher im Sinne des Artikels 116 des Grundgesetzes¹ im Gebiet des Deutschen Reiches nach dem Stande vom 31. Dezember 1937, aber außerhalb des Geltungsbereiches dieses Gesetzes ausgeübt hat.

4. Zeiten einer Beschäftigung, die ein Vertriebener, der nach den §§ 9 bis 12 des Bundesvertriebenengesetzes Rechte und Vergünstigungen in Anspruch nehmen kann, außerhalb des Gebietes des Deutschen Reiches nach dem Stande vom 31. Dezember 1937 ausgeübt hat.

5. Zeiten, in denen der Arbeitslose wegen einer berufs fördernden Maßnahme zur Rehabilitation beitragspflichtig war (§ 168 Abs. 1a).

Die Nummern 3 und 4 gelten nur, wenn die Beschäftigung bei einer Ausübung im Geltungsbereich dieses Gesetzes die Beitragspflicht des Arbeitnehmers begründet oder nach Satz 1 Nr. 2 einer die Beitragspflicht begründenden Beschäftigung gleichgestanden hatte.

§ 108** [Anrechnung von Beschäftigungen im Ausland].

(1) Der Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung kann durch Rechtsverordnung Bewältigungen, die im Ausland ausgeübt werden, mit Beschäftigungen gleichstellen, die die Beitragspflicht begründen.

* § 107 Nr. 4 eingefügt durch Gesetz vom 7. 3. 1974.

** § 108 Abs. 1 Satz 1 geändert durch Gesetz vom 21. 12. 1974.

¹ Vgl. Nr. 30.

40

Januar 1975

Vom Architekt zum Bauzeichner:

Mancher zieht Arbeitslosengeld einem „sozialem Abstieg“ vor

Erwerbslose müssen nicht jede Beschäftigung annehmen / Frage der Zumutbarkeit

Von unserem Redaktionsmitglied Timm Menny

Wird Arbeitslosigkeit zum Beruf? Der Leiter der Arbeitsvermittlung beim Arbeitsamt in M 3a, Alwin Badstieber, hat bisweilen den Verdacht, daß mancher Beschäftigungslose lieber auf Kosten der Arbeitslosenversicherung ins Schwimmbad geht, als einen von seiner Dienststelle angebotenen Arbeitsplatz besetzt. Badstieber hat konkrete Beispiele, daß Arbeitslose die Vermittlung in einen neuen Job geradezu vereitelt haben, um weiterhin das zwar nicht üppige, aber bescheidenen Ansprüchen genügende Arbeitslosengeld zu beziehen. Den arbeitslosen Frauen und Männern, denen das Arbeitsamt eine neue Stelle vermitteln muß, kommt ein Passus im Arbeitsförderungs-gesetz zugute, demzufolge ein Arbeitsloser eine neue Stellung nur anzunehmen braucht, wenn sie ihm „zumutbar“ ist. Da der Gesetzgeber diesen Begriff jedoch nicht definiert hat, müssen sich die staatlichen Arbeitsvermittler mit der vielfach auslegungsfähigen Formel behelfen, daß „solche Beschäftigung nicht zumutbar ist, für deren Ablehnung der Arbeitslose einen wichtigen Grund hat.“

schäftigung aufzunehmen. Die meisten können gar nicht in einen Job vermittelt werden, da — rein statistisch gesehen — gegenwärtig im Bereich des Mannheimer Arbeitsamtes knapp 9000 Arbeitslosen bloß 2400 offene Stellen gegenüberstehen. Die meisten Arbeitslosen besitzen entweder nicht die geforderten beruflichen Qualifikationen oder fallen zu Recht unter die Unzumutbarkeitsklausel.

Unzumutbar können beispielsweise Arbeitsplätze sein, deren Anmarschweg länger als eine Stunde dauert. Einer Frau, die ihrer zwei minderjährigen Kinder wegen vorher nur halbtags gearbeitet hatte, kann jetzt nicht zugemutet werden, eine Ganztagsstelle anzunehmen. Nicht zuzumuten sind auch solche Beschäftigungen, die eine Rückkehr in den angestammten Beruf erschweren oder unmöglich machen.

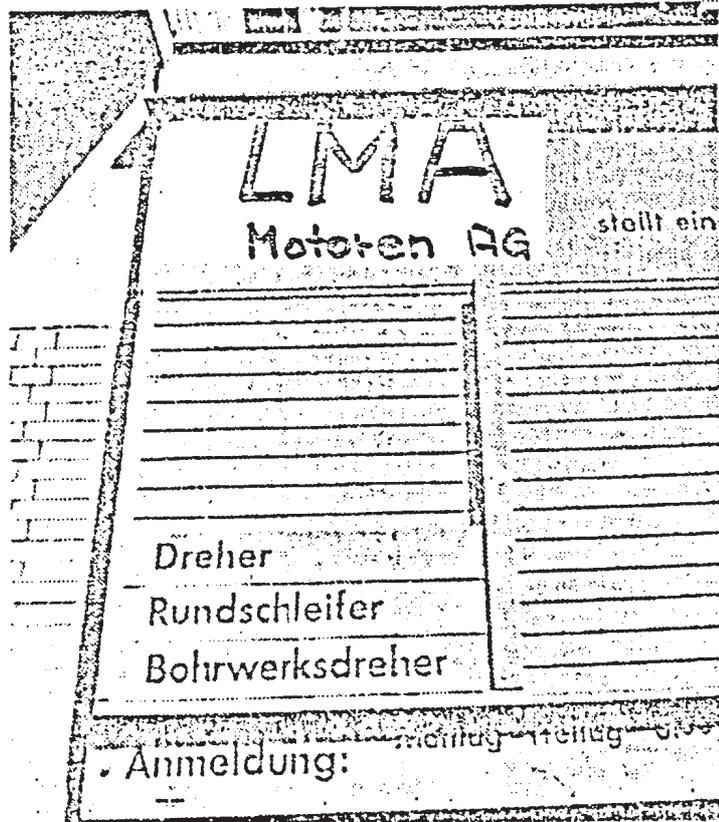
Erstaunt sind die Vermittler im Arbeitsamt, wenn ein Stellenloser die Arbeitsaufnahme von vornherein verhindert, indem er erst gar nicht zum Vorstellungsgespräch erscheint. Alwin Badstieber weiß von anderen zu berichten, die beim Vorstellungsgespräch einen so ungünstigen Eindruck zu erwecken verstanden, daß der neue Arbeitgeber auf ihre Mitarbeit verzichtete und die offene Stelle später überhaupt nicht besetzte.

Hier könnten die Arbeitgeber der Behörde einen Dienst erweisen, meint der Leiter der Arbeitsvermittlung, und ihm die Gründe der Nicht-Einstellung eines Vorgesprochenen nennen. Das Arbeitsamt hätte dann nämlich eine Handhabe, dem betreffenden Arbeitslosen die Zahlungen zu sperren. Außerdem könnten für die wenigen offenen Stellen dann sogleich ernsthaftere Anwärter vorgeschlagen werden. Die schwarzen Schafe, so versichern die Arbeitsvermittler, bilden freilich die Ausnahme unter den rund 9000 Arbeitslosen.

Zumutbar ist jede neue Arbeit, wenn sie im selben Berufsfeld liegt und dafür ein Tariflohn bezahlt wird. Einer arbeitslosen Bürovorsteherin ist eine Stelle als Sekretärin zuzumuten, auch wenn es auf diesem Posten keine übertariflichen oder sonstigen Vergünstigungen gibt.

Gerade diesem vermeintlichen „sozialen Abstieg“ widersetzt sich mancher Arbeitslose nach den Erfahrungen der Arbeitsvermittler und gibt sich lieber mit dem Arbeitslosengeld zufrieden. Denn die Differenz zwischen der Versicherungsleistung (im günstigsten Falle bare 68 Prozent des letzten Nettogehaltes) und dem zu erwartenden Tariflohn fällt oft sehr gering aus. Da das Arbeitslosengeld sich immer nach der Höhe des letzten Effektiv-Verdienstes richtet, befürchtet mancher, bei erneuter Arbeitslosigkeit wesentlich weniger zu erhalten, wenn nur noch der schlechte Tariflohn zugrundegelegt wird.

Einem Techniker ist eine Stelle als Facharbeiter zuzumuten; ein Oberbuchhalter muß eine einfache Buchhalterfähigkeit annehmen. Verweigert ein Arbeitsloser eine ihm zumutbare Arbeit, kann das



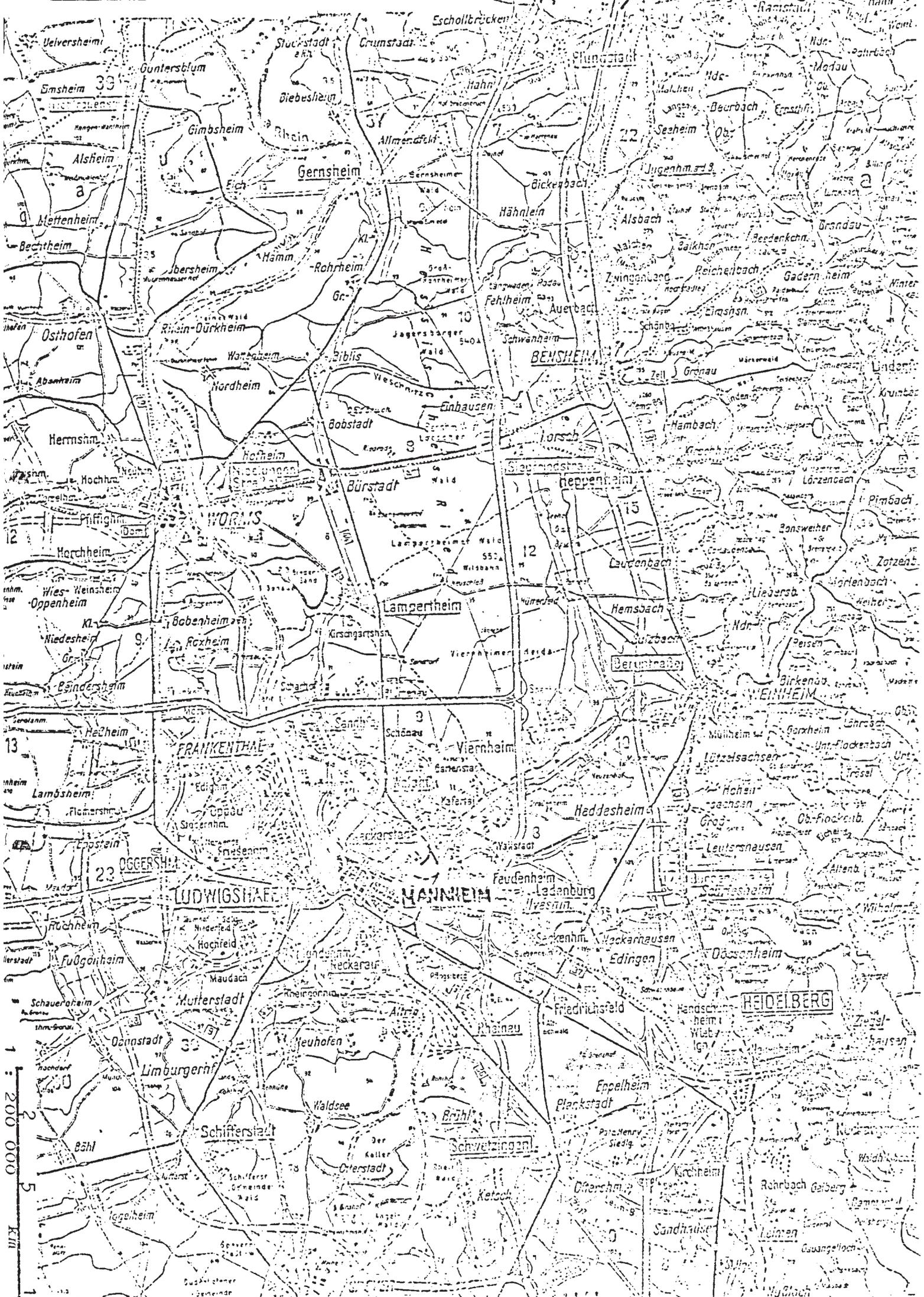
Offene Stellen gibt es noch, allerdings meist für Facharbeiter oder Spezialisten. Bild: Steigor

Arbeitsamt ihm vier Wochen lang das Arbeitslosengeld sperren. Nach zwei Sperren erlischt der Anspruch auf Arbeitslosengeld und auf Arbeitslosenhilfe ganz. Bis dahin lassen es nach Auskunft des Arbeitsamtes jedoch nur ganz wenige kommen.

Denn die Mehrzahl der Arbeitslosen sind keineswegs unwillig, eine neue Be-

MANNHEIMER MORGEN

V. NOVEMBER 1974



Anlage 8 : Struktur des Personalbestandes von LMA
im Jahre 1974

Monat	Angestellte			Lohnempfänger		
	Anfangsbestand des Monats	Eintritte im Monat	Austritte im Monat	Anfangsbestand des Monats	Eintritte im Monat	Austritte im Monat
Januar	973	12	2	1.760	39	23
Februar	983	2	8	1.776	34	23
März	977	17	18	1.787	48	47
April	976	18	15	1.788	30	21
Mai	979	7	1	1.797	20	19
Juni	985	2	3	1.798	51	13
Juli	984	11	11	1.836	52	29
August	984	4	7	1.859	75	63
September	981	22	5	1.871	76	42
Oktober	998	14	6	1.905	40	37
November	1.006	3	3	1.908	14	13
Dezember	1.006	13	4	1.909	2	31

Analytische Arbeitsplatzbewertung

I. Arbeitsplatzbeschreibung

Kost.-Stelle

Arb.-Platz-Nr.

Arbeitsplatz: Montageschlosser (Gruppenarbeitsplatz)

DMA 2 - Bereich

Lohnart:

Akkord

Arbeitswerte:

Blatt Nr.:

von:

Arbeitsplatzbeschreibung Aufbau der Beschreibung: a) Arbeitsplatz b) Hilfsmittel, Werkzeuge, Vorrichtungen c) Arbeits-
 verrichtungen, Arbeitsabläufe d) Arbeitsunterlagen, Anweisungen e) Umwelteinflüsse u. besondere Bemerkungen zum Arbeitsplatz

a) Arbeitsplatz:

Der Arbeitsplatz befindet sich in einer Halle mit den Ausmaßen von ca. 110m Länge und ca. 18 m Breite und ca. 11m Höhe. Die Halle ist geschlossen und bei Bedarf heizbar. Der eigentliche Arbeitsplatz erstreckt sich in der Halle über ca. 30 m in der gesamten Breite, wobei die Breite in der Mitte durch einen Weg getrennt ist, auf welchem sich Personen- und Zubringerverkehr durch Wagen und Gabelstapler abwickelt. Auf der einen Seite des Weges befinden sich ein Montagebock und zwei Motorstände für 8-zyl. 12 Zyl. und 16 Zyl.-Motoren der V-Typen RH 18/22, sowie ein Motorstand der Typen RH 330. Auf der anderen Seite befindet sich der Materialablageplatz. In der Halle befindet sich ein Hauptkran mit 25000 kg Tragkraft und 6 Konsolkranen mit je 3000 kg Tragkraft, wobei diesem Arbeitsplatz 1 Konsolkran zur Verfügung steht.

b) Hilfsmittel:

Schlosserwerkzeug, Schaber, Schlüssel, Drehmomentschlüssel, Meßuhr, Lineal, Wasserwaage, Tuschierplatte, Fühlerlehre, handbohrmaschine, Bohrlatte, Fußritze.

c) Arbeitsverrichtungen:

Aufsetzen des Motorblocks auf den Montagebock und festziehen. Montagebock kann mit elektr. Motor um 360° gedreht werden. Bock drehen zum Kurbelwellen lagern. Kurbelwelle lagern, mehrmals ein- und ausfahren mit Kran und Kurbelwelle fertigmontieren mit Öl. Festziehen mit Drehmomentschlüssel. Reinigen der Kolben und Pleuelstangen. Montieren derselben, wobei mehrmaliges drehen des Montagebockes notwendig ist. Festziehen mit Drehmomentschlüssel. Montieren der Zylinderköpfe, Ansaugrohr, Auspuffrohr, Turbinenbock, Turbine, Ladeluftkühler und der dazugehörenden Ansaugkrümmer. Ein Teil der Ansaugkrümmer muß nachgefeilt und angepasst werden. Abheben des Motors mit Kran. Montieren der Ölwanne und absetzen auf Motorstand. Montieren des Schwingungsdämpfers. Ausreiben der Paßlöcher, einpassen der Paßschrauben, montieren und versplinteten. Montieren sämtliche Aufbautelle wie: Ölkühler, Rückkühler, Schmierölfilter, Feinstfilter. Montieren der Nockenwellen. Montieren sämtlicher Zahnräder im Räderkasten, einstellen des Räderlaufes. Montieren der Brennstoffpumpen ausrichten derselben und verbahren. Montieren des Regler, Umsteuerung und Regulierung. Montieren der Stirnwanddeckel, Kreiselpumpen und Lukendeckel. Verbahren sämtlicher Stiftlöcher am Motor und verstiftete Verbahren von Bohrschellen (Dies geschieht mit handbohrmaschinen). D. h. montieren des kompletten Motors nach Montageplan. Die Gesamthöhe des fertigen Motors auf dem Motorstand beträgt ca. 2,00 m. Montier- und Bohrarbeiten werden teilweise in dieser Höhe ausgeführt. Bohrarbeiten werden mit Wasserwaage und Winkel ausgeführt. Das Anziehen der Muttern wird zum größten Teil mit dem Drehmomentschlüssel ausgeführt. Verschiedene Teile müssen mit dem Kran, oder mit zwei Mann montiert werden. Auch muß beim Montieren der Motor, d. h. die Kurbelwelle des Öfteren gedreht werden. Dazu ist ein Hartholzbalken, von mindestens 2 Meter Länge notwendig. Auf dem Motorstand für

Nur von der paritätischen Arbeitsplatz-Bewertungskommission auszufüllen:

Arbeitsplatzbeschreibung geprüft:

am:

durch:

Analytische Arbeitsplatzbewertung
I. Arbeitsplatzbeschreibung

Kost.-Stelle

Arb.-Platz-Nr.

Arbeitsplatz:

Lohnart:

Akkord

Arbeitswerte:

Blatt Nr.:

von:

Arbeitsplatzbeschreibung Aufbau der Beschreibung: a) Arbeitsplatz b) Hilfsmittel, Werkzeuge, Vorrichtungen c) Arbeits-
verrichtungen, Arbeitsabläufe d) Arbeitsunterlagen, Anweisungen e) Umwelteinflüsse u. besondere Bemerkungen zum Arbeitsplatz

Rh 330 Motoren werden 4 Zylinder und 6 Zylindermotoren montiert.
Beschreibung dieses Motors siehe bei der Beschreibung für RH 526 -
RH 330. Da diese beide Typen sich ähnlich sind.

d) Arbeitsunterlagen:

Mündliche Anweisung des Gruppenführers, Zeichnungen und Montage-
pläne.

e) Umwelteinflüsse:

Da die Gabelstapler mit Verbrennungsmotoren ausgestattet sind, gehen
die Auspuffgase direkt in die Halle, so daß sich hin und wieder
bei starkem Verkehr eine starke Verunreinigung der Luft bemerkbar
macht. Lärm durch nebenanliegenden RH-Motoren-Prüfstand.

Besondere Bemerkungen:

Von sämtlichen Montageschlossern wird ein selbstständiges montieren
aller anfallenden Arbeiten verlangt. Wobei eine gute Ausbildung
des Montageschlossers Voraussetzung ist.

Teilweise muß der Montageschlosser selbst sein Material im Magazin,
Wareneingang und des Öfteren sogar in den mech. Werkstätten holen.
Des Öfteren sind auch Unstimmigkeiten in den Papieren in AF 3; AF 1
und BA zu bereinigen. Alles Dinge, die großen Zeitaufwand erfordern.

Nur von der paritätischen Arbeitsplatz-Bewertungskommission auszufüllen:

Arbeitsplatzbeschreibung geprüft:

am:

durch:

I. Arbeitsplatzbeschreibung

Arbeitsplatz: Schlosser

DMA 1 - Bereich

Lohnart: Akkord

Arbeitswerte:

Blatt Nr.: 1 von:

Arbeitsplatzbeschreibung Aufbau der Beschreibung: a) Arbeitsplatz b) Hilfsmittel (Werkzeuge, Vorrichtungen) c) Arbeits-
 verrichtungen, Arbeitsabläufe d) Arbeitsunterlagen, Anweisungen e) Umwelteinflüsse u. besondere Bemerkungen zum Arbeitsplatz

- a) Arbeitsplatz ca. 4 x 8 mtr. in geschlossener Fabrikhalle an Kurbelgehäuse - Vormontage für D 232.6 - 12 Motoren.
- b) Kurbelgehäuse, Ölkanal-Spülmaschine, Elektrozug, Handpresse, Handlampe, Handbohrmaschine, Drahtseil, Vorrichtung, Preßluft, Drahtbürsten, Stabmagnet, Stoßeisen, Meßuhr, Grundfarbe, Pinsel, Hammer, Schlagdorn, Rohrwalze, Handschleifmaschine, Wagen und Paletten.
- e) Kurbelgehäuse D 232.6 - 12 werden von Paletten, Boden oder Wagen mittels Elektrozug auf Montageböcke gesetzt. Entgraten und von Hand mit Stoßeisen festgesetzte Späne im Kurbelgehäuse und Ölkanäle entfernen, Ölkanäle mit Drahtbürste reinigen und mit Preßluft ausblasen, sowie mit Stabmagnet kontrollieren. Roststellen und beschädigter Farbanstrich ausbessern.
 An Stirnseite der Kurbelgehäuse werden mittels einer Vorrichtung und Handbohrmaschine 2 Ölkanäle (Schrägloch) gebohrt und seitlich für Hauptölkanal ein Rohr eingewalzt.
- Montieren Zylinderbüchsen an Kurbelgehäuse, Gummiringe einlegen und darauf achten, daß sie nicht verdreht sind. Ringe einfetten und Büchsen einsetzen, Büchsenüberstand messen, Wasserraum mit Verschlussdeckel verschließen, sowie Kurbelgehäuse mit Handpresse prüfen und mit einer Handlampe genau ausleuchten, um Undichtigkeiten festzustellen. Danach werden in einer Spülmaschine die Ölkanäle mit heißem Spülöl ca. 60 - 70° gereinigt. Kurbelgehäuse werden mit Hilfe eines Elektrozuges aus der Spülmaschine gehoben und zur Anlieferung ans Montageband auf Paletten gesetzt.
- d) Der Arbeitsablauf erfolgt laut Bauprogramm und nähere Anweisung des Meisters. Dem Schlosser obliegt ausserdem die Reinigung der Maschine, sowie die Einhaltung der Wartungsfristen.
- e) Der Schlosser atmet notgedrungen den Dampf des Spülöles ein und ist dem beim Ausblasen der Bohrungen und Ölkanäle entstehendem starken Geräusch ausgesetzt. Ausserdem setzt der Arbeitsplatz unbedingt Zuverlässigkeit, körperliche Kraft und Beweglichkeit voraus, da im gesamten Arbeitsablauf die Kurbelgehäuse mehrmals umgesetzt werden, was eine ziemliche Kraft verlangt. Die Kurbelgehäuse müssen in jedem Fall einwandfrei sauber sein, um den Motor später vor unnötigen Verschleiß zu bewahren.

Anlage 9: Stundensätze für Zeitpersonal
(Durchschnittssätze von Personal-Leasing-
Firmen)

I. Gelernte Arbeitskräfte im Metallgewerbe

Bauschlosser	18,30 - 20,50
Betriebsschlosser	18,30 - 20,50
Betriebselektriker	18,30 - 20,50
Blechschlosser	18,30 - 20,50
Bohrwerksdreher	18,30 - 20,50
Dreher	18,30 - 20,50
Einrichter	19,40 - 22,00
Elektro-Installateur	18,30 - 20,50
Elektro-Mechaniker	18,30 - 20,50
Elektro-Monteur	18,30 - 20,50
Feinmechaniker	18,30 - 20,50
Fernsehmechaniker	22,10 - 24,45
Former	18,30 - 20,50
Fräser	18,30 - 20,50
Hobler	18,30 - 20,50
Installateur (Gas u. Wasser)	18,30 - 20,50
Installateur (Heizungsbau)	18,30 - 20,50
Kontrolleur	18,30 - 20,50
Kraftfahrzeug-Mechaniker	18,30 - 20,50
Maschinenschlosser	18,30 - 20,50
Monteur	18,30 - 21,15
Mechaniker	18,30 - 20,50
Mess- und Regelmechaniker	22,10 - 24,45
Radialbohrer	18,30 - 20,50
Radiomechaniker	22,00 - 24,20
Reparaturschlosser	18,30 - 20,50

Anlage 9 :

II. Ungelernte Arbeitskräfte

	DM/Std.
Bauhelfer	14,55 - 16,75
Elektrohelfer	14,55 - 16,75
Gabelstaplerfahrer	14,55 - 16,75
Hilfskraft	14,55 - 16,75
Hilfsschlosser	14,55 - 16,75
Kranfahrer	14,55 - 16,75
Küchenhelferin	13,20 - 15,85
Kunststoff-Verarbeiter	14,55 - 16,75
Lagerarbeiter	14,55 - 16,75
Lichtpauser/in	13,20 - 15,85
Löter/in	14,55 - 16,75
Maschinenarbeiter	14,55 - 16,75
Montagehelfer	14,55 - 16,75
Montagehelferin	14,55 - 16,75
Packer	14,55 - 16,75
Packerin	13,20 - 15,85
Transportarbeiter	14,55 - 16,75
Schweisser	18,30 - 20,50
Spritzlackierer	18,30 - 20,50
Stahlbauschlosser	18,30 - 20,50
Starkstromelektriker	18,30 - 20,50
Warenprüfer (techn.)	18,30 - 20,50
Werkzeugfräser	19,40 - 22,00
Werkzeugmacher	19,40 - 22,00
Werkzeugschleifer	18,30 - 20,50

TEACHING NOTE

Teil A. Kurzinformation

1. Falltechnische Angaben

- 1.1. Fachbereich: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,
Personalwirtschaft
- 1.2. Zielgruppe : - Studenten im Hauptstudium mit Schwerpunkt Unternehmensführung, Personalwirtschaft, Marktforschung
- Mittleres Management;
Fach- und Führungspersonal aus dem Bereich Personalwesen
- 1.3. Umfang der Fallstudie : a) insgesamt 36 Seiten
b) Fallbeschreibung 22 Seiten
Anlagen 14 Seiten
- 1.4. Zeitbedarf : Wenn alle Problemstellungen behandelt werden sollen (1. Arbeitsmarktforschung; 2. Personalplanung; 3. Strategien der Personalbeschaffung): ca. 12 Std.
- a) Einzelstudium
aa) Fall-Lektüre } 2 - 3 Std.
ab) Fall-Analyse }
- b) Gruppenarbeit 6 Std.
(Je Problemgruppe 2 Std.)
- c) Präsentation und Plenumsdiskussion 4 Std.
(jeweils 2 Std.)

2. Beschreibung der Fallstudie

2.1. Größenordnung des Unternehmens:

Die Lampertheimer Motoren- und Anlagenfabrik AG (LMA), Bilanzvolumen von ca. 220 Mill. DM (1974), hatte im selben Jahr einen Umsatz von ca. 330 Mill. DM. Rund 3.000 Mitarbeiter sind beschäftigt.

2.2. Geschichte, Inhalt der Fallstudie:

Im letzten Quartal 1974 wird die Produktions- und Absatzplanung für 1975/1976 diskutiert. Dabei wird die personelle Ausstattung, insbesondere bei qualifizierten Facharbeitern, als Engpaßbereich erkannt.

2.3. Angesprochene Problemschwerpunkte:

- a) Gewinnung und -verarbeitung personalwirtschaftlicher Informationen
- b) Methoden der Personalplanung
- c) Probleme der Personalbeschaffungspolitik
(Instrumente; Handlungsbedingungen; Strategien);
- d) Konzeption einer konsistenten Personalpolitik
(Zusammenhang von Personalplanung, P-Beschaffung und P-Politik).

Teil B: Hinweise für die Präsentation

Vorbemerkung

Die Fallstudie ist so konzipiert, daß die drei erwähnten Problemschwerpunkte auch einzeln, unter Vernachlässigung der anderen Bereiche, behandelt werden können.

So kann z. B. die Phase der Personalplanung übersprungen werden, wenn schwerpunktmäßig Fragen der Personalbeschaffung diskutiert werden sollen. In diesem Falle ist es zweckmäßig, die Planungsdaten (=Beschaffungsbedarf), die in der Teaching Note dargestellt werden, vorzugeben und das Zahlenmaterial der Arbeitsbehörde vollständig (also bis einschließlich März 1975) zu geben. - Ähnliches gilt für den Informationsaspekt, der u.U. nicht problematisiert werden muß.

I. Lernziele

1. Zusammenhänge im Planungssystem von Unternehmen (Absatz-, Produktions- und Personalplanung) erkennen können;
2. Auswahl und Aufbereitung interner und externer Informationen, die für personalwirtschaftliche Entscheidungen relevant sind (Arbeitsmarktforschung; interne Personalstatistik).
Dabei:
 - Beurteilung von Kennzahlen zur Arbeitsmarktsituation, Informationswert der internen Personalstatistik analysieren;
 - Bedeutung qualitativer Informationen (speziell: Image als Arbeitgeber) erkennen (Notwendigkeit eigener Arbeitsmarktforschung bzw. Personalforschung);
 - Analyse der relevanten Teilarbeitsmärkte (Segmentierungsaspekt); Beurteilung des Marktpotentials;
 - Prognose der Entwicklungen am Arbeitsmarkt;
 - Einflüsse sozialpolitischer Maßnahmen des Staates auf das Verhalten von Arbeitnehmern (Arbeitsförderungsgesetz!).
3. Erarbeitung der Personalplanung im "produktiven" Bereich für die nächsten Jahre; Überprüfung verschiedener Planungsverfahren;
4. Berücksichtigung der einschlägigen Bestimmungen des BetrVG.
5. Überlegungen zum Einsatz der Instrumente der Personalbeschaffung; Ermittlung des "Beschaffungsmix". Prüfung alternativer Strategien.
6. Überlegungen zu innerbetrieblichen personalpolitischen Maßnahmen (z.B. Job enrichment, Job enlargement).
7. Gestaltungsmöglichkeiten der Personalpolitik untersuchen.

II. Informationsgewinnung

Mit diesem Lernzielbereich sind Aufgaben und Methoden der betrieblichen Arbeitsmarkt- und Personalforschung angesprochen.

Aus den Hinweisen lassen sich Vorstellungen über die relevanten Teilarbeitsmärkte von LMA gewinnen.

1. Regionale Abgrenzung

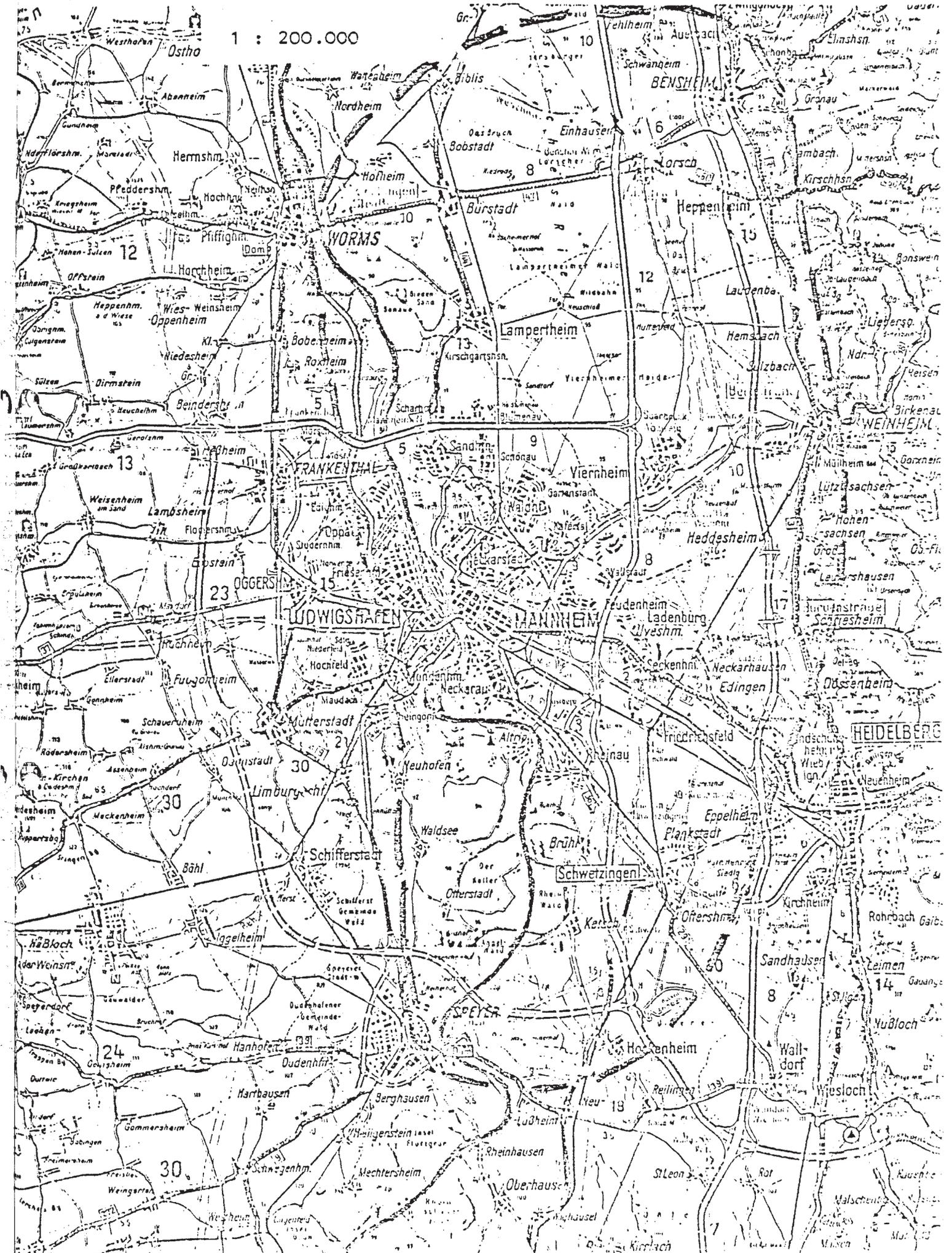
Das Einzugsgebiet ist grob in dem beigefügten Kartenausschnitt skizziert. Wichtig scheint die gute straßenverkehrstechnische Anbindung des rechtsrheinischen Einzugsbereichs zu sein: Potentielle Arbeitnehmer können sehr leicht über die Autobahn von der Bergstraße (Heppenheim; Bensheim; Weinheim) und rheinwärts aus dem Raum Schwetzingen, Hockenheim das Unteren in Lampertheim erreichen. Besonders gut ist die Straßen- und Bundesbahnverbindung mit den nördlichen Stadtteilen von Mannheim, mit Worms und Bürstadt. - Somit enthält die Frage des Parkplatzangebotes in der Nähe der Arbeitsstätte für motorisierte Pendler die Bedeutung eines Anreizfaktors.

2. Quantitatives Angebot

Die Zahlen der Arbeitsverwaltung weisen insgesamt eine zunehmende Arbeitslosenquote aus (Anlage 4.1., S. 25). - Allerdings muß diese Entwicklung differenziert beurteilt werden. So hat die Gesamtzahl der Arbeitslosen im Dezember 1974, verglichen mit dem Bestand im Oktober, um ca. 26 % zugenommen. - Bei den für LMA wichtigen Berufsgruppen der metallverarbeitenden Berufe (vgl. Anlage 4.2.) war der Zuwachs geringer (+ 13 % bzw. + 21 %).

Man kann aus dem Zahlenmaterial schließen, daß qualifizierte Facharbeiter weniger von der Arbeitslosigkeit betroffen wurden; d.h., daß nur ein kleiner Teil der vom Arbeitsamt erfaßten Arbeitslosen als potentielle Mitarbeiter in Frage kommen.

1 : 200.000



Zu prüfen ist, ob die in Rüsselsheim (Opel) bzw. in Neckarsulm (Audi-NSU) freigesetzten Arbeitskräfte als mögliches Beschaffungspotential in Frage kommen (Entfernung Mannheim-Rüsselsheim: ca. 60 km;
" " -Neckarsulm : ca. 100 km).

3. Analyse der Wettbewerber in den Teilarbeitsmärkten

Generell gilt, daß die Nachfrage nach Arbeitskräften stark zurückgegangen ist (Zunahme der Arbeitslosenquote, Abnahme der offenen Stellen). - Aber auch hier ist eine differenziertere Betrachtung erforderlich.

Zwar ist die Beschäftigungssituation in der metallverarbeitenden Industrie rückläufig (vgl. Anlage 3; Kurzarbeit und Personalfreisetzung im Mannheimer Raum); davon wurden aber nicht so sehr die "Hauptkonkurrenten" um qualifizierte Facharbeiter, insbesondere Firma Daimler-Benz in Mannheim, betroffen.

4. Analyse des Images als Arbeitgeber

Das Arbeitgeberimage stellt eine wichtige Orientierungshilfe für potentielle Arbeitnehmer bei ihrer Entscheidungsfindung dar.

Die Aussagen hierzu beruhen aber auf individuellen Vermutungen. Eine abgesicherte, systematische Untersuchung fehlt.

Hier könnten Überlegungen über die Anlage und Durchführung einer derartigen qualitativen Erhebung angestellt werden.

III. Personalplanung

1. Planungsinterdependenzen

Die Einbindung der Personalplanung und ihrer Wirkungen in die Unternehmensplanung soll Abbildung 1 (S. 8) zum Ausdruck bringen.

2. Rechtliche Bestimmungen

Gem. § 92 Abs. 1 Betr.VG ist der Arbeitgeber zur Unterrichtung des Betriebsrates (BR) über die Personalplanung "und die sich daraus ergebenden personellen Maßnahmen verpflichtet" (Informations- und Beratungspflicht).

Zu beachten ist, daß § 92 Betr.VG in den Rechtskommentaren z.T. sehr unterschiedlich ausgelegt wird!

§ 93 : "innerbetriebliche Stellenausschreibung"

§ 95 : Richtlinien für die Personalauswahl und -einstellung

§ 99 : Beteiligung des BR am Einstellungsverfahren.

3. Ein grundlegend wichtiger methodischer Aspekt ist die Trennung von Personalbedarfsplanung und Personalbestandsplanung bei der Ermittlung des zukünftigen Beschaffungsbedarfs (bzw. Freisetzungsbedarfs).

4. Personalbedarfsplanung

Dazu muß das zukünftige Aktivitätsniveau geplant werden. Die Auftragslage für die kommende Planperiode - zumindest bis Ende 1975 - wurde so geschildert, daß im DMA-Bereich (Kleinmotoren) die Kapazität voll ausgelastet sein wird, im DMA-Bereich (Großmotoren) und im DKP-Bereich ebenfalls mit einem zumindest hohen Auslastungsgrad gerechnet werden kann. -
Dazu kommt noch der Neubedarf im Zusammenhang mit dem

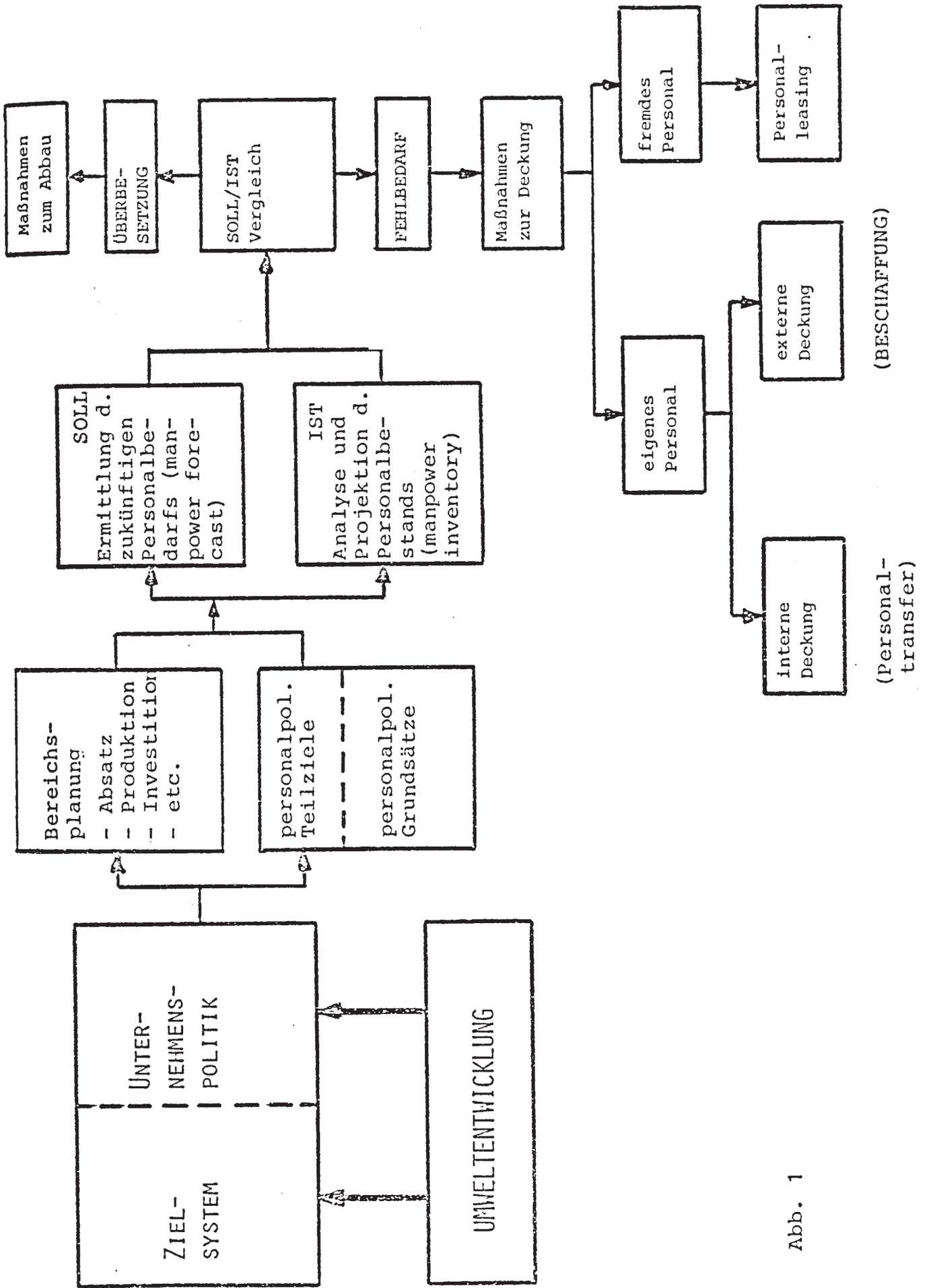


Abb. 1

Fertigungsbeginn bei dem neuentwickelten Wankelmotor-Pumpenaggregat. - Die weitere Entwicklung in 1976 ff ist allerdings noch unklar; eine vorsichtige Planung ist angebracht.

In der Literatur werden direkte und indirekte Planungsmethoden bei der Bedarfsermittlung unterschieden, je nachdem, ob ein direkter funktionaler Zusammenhang zwischen anderen Plandaten des Unternehmens (in der Regel outputbezogene Werte) und Personalbedarf angenommen werden kann oder nicht.

Das Datenmaterial der Fallstudie reicht nicht aus, um eine der indirekten Methoden, d.h., Ableitung des Personalbedarfs aus einem dazwischen geschalteten Organisationsplan (z.B. "Stellenbesetzungsplanmethode"), einzusetzen.

Zu den sog. direkten Methoden werden gezählt:

- Korrelationsverfahren
- Trendextrapolation; Regressionsverfahren
- Kennzahlenverfahren.

a) Zum Korrelationsverfahren

Aus dem Material der Fallstudie könnte allenfalls eine Korrelation zwischen Umsatzentwicklung (U) und Entwicklung des Personalbestandes (Lohnempfänger; Gesamtbestand) vermutet werden.

Eine rechnerische Überprüfung (Entwicklung seit 1970) bestätigt diese Vermutung überhaupt nicht:

$$r_1 (U/G) = - 0,1253; \quad r_2 (U/L) = 0,0566.$$

b) Zum Regressionsverfahren

Man könnte daran denken, die mathematisch-statistische Verknüpfung der Personalbestandsdaten (Bestand an

Lohnempfängern bzw. Gesamtbestand seit 1950; vgl. Tab. 1, S. 15) zu ermitteln, um dann auf den Bedarf von $t_1 = 1975 \dots t_n$ zu schließen.

Rechnerisches Ergebnis:

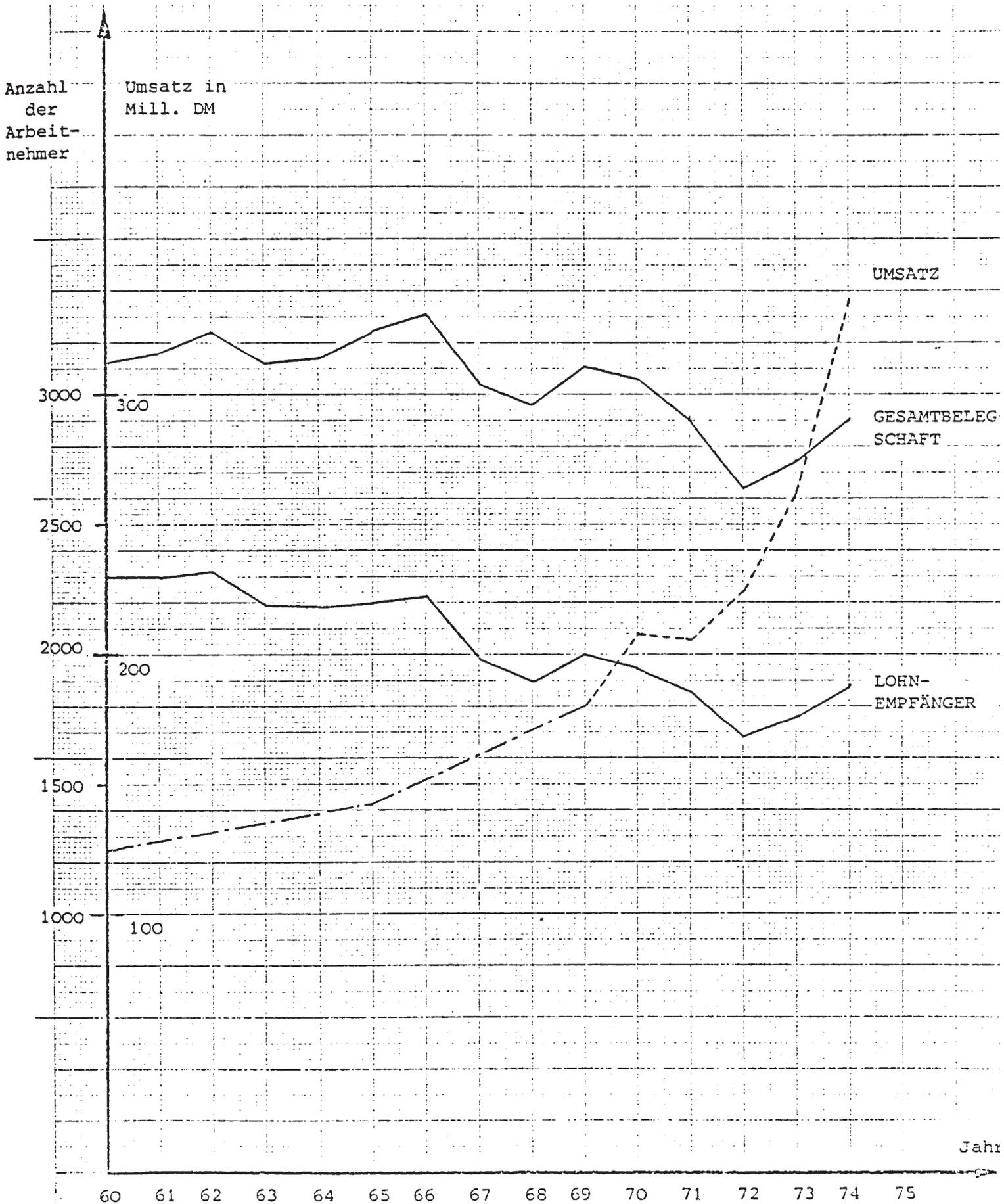
- Bedarf Lohnempfänger 1975: 2008 (+ 128AN gegenüber 1974)
(Regressionsgleichung: $Y_1 = - 3,3723 x_1 + 2095,9199$)
- Gesamtpersonalbedarf 1975: 3195 (+ 300AN gegenüber 1974)
(Regressionsgleichung: $Y_2 = 22,3131 x_2 + 2614,8097$)

Vor der Verwendung solcher Werte ist in diesem Falle jedoch zu warnen, da die Entwicklung des Personalbestandes in der Vergangenheit sehr uneinheitlich war (vgl. graphische Darstellung) und zahlreiche recht unterschiedliche Einwirkungsfaktoren (mit z.T. gegengerichteter Tendenz) dafür maßgeblich waren (vgl. z.B. die sehr unterschiedlichen Produktivitätsentwicklungen bei Lohnempfängern und der Gesamtbelegschaft). Außerdem wird bei diesem Verfahren die Struktur des Aktivitätsniveaus der Vergangenheit in die Zukunft projiziert.

c) Im vorliegenden Falle führt ein modifiziertes Kennzahlenverfahren zu einer brauchbaren Näherungslösung. Dazu werden folgende Informationen aus dem Fallmaterial herausgezogen:

(1) Aufteilung der Lohnempfänger nach Fertigungsbereichen:

	D M A		D K P
	DMA 1	DMA 2	
Lohnempfänger	461	305	192
in %	25	16	10



(2) Kapazitätsbezogene Daten

Bereich	Ausbringung im Okt. 74 Stck.	Jahresaus- bringung Stck.	Zusätzlich mög- liche Ausbrin- gung 10 % (Stck.)	maximale Auslastung Stck.
KD	2.400	28.800	2.880	31.680
RH	25	300	30	330
Aggreg.	100	1.200	120	1.320

Da bei Groß- und Sondermotoren (DMA 2) die Prognose der zukünftigen Entwicklung mit einigen Unsicherheiten belastet ist, wird für 1975 die bisherige Auslastung (300 Einheiten) angenommen.

Unterstellt man den durchschnittlichen Arbeitsbedarf je Fertigungseinheit, so ergibt sich folgendes Arbeitsvolumen (Arbeitsstunden/Jahr):

Bereich	Stückzahl	Ø Arbeits- aufwand Std.	Arbeits- volumen Std./Jahr
DMA 1	31.680	27	855.360
DMA 2	300	1.720	516.000
DKP	1.320	270	356.400
			1.727.760

Die starke Produktivitätssteigerung (z.B. Umsatz pro Lohnempfänger) im Fertigungsbereich, wie sie in den letzten Jahren beobachtet werden konnte (durchschnittliche jährliche Zunahme seit 1970 ca. 15 %), wird sich in der Zukunft in keiner nennenswerten Weise fortsetzen. - Dabei ist zu berücksichtigen, daß sich in der Umsatzentwicklung nicht nur die Mengensteigerung, sondern auch die

Preiserhöhungen widerspiegeln. Das Arbeitsvolumen eines Arbeitnehmers pro Jahr ergibt sich aus folgender Überschlagsrechnung:

Arbeitsstunden pro Jahr (brutto):

$$40 \text{ Std./Woche} \times 52 \text{ Wochen} = 2.080 \text{ Std./Jahr}$$

abzüglich:

- Urlaub und Feiertage (vgl. Anlage 3)

$$37 \text{ Tage} \times 8 \text{ Std./Tag} = 296 \text{ "}$$

- Durchschnittlicher Ausfall wegen Krankheit

$$\left(10,7 \times \frac{12}{11}\right) \text{ Tage/Jahr} \times 8 \text{ Std./Tg.} = 93 \text{ "}$$

$$1.691 \text{ Std./Jahr}$$

Damit ergibt sich für die einzelnen Fertigungsbe-
reiche folgender Personalbedarf für 1975:

	AN	Facharb.	Hilfsarb. Angelernte
(1) DMA 1 :	506		
(2) DMA 2 :	305		
(3) DKP :	211		
(4) Wankel-Agg. (ab Juli 75) :	65		
	<u>1.087</u>		

Dazu kommt noch der Bedarf an Lohnempfängern, der nicht den einzelnen Fertigungsbereichen zugeordnet ist.

Man kann aber davon ausgehen, daß die Zunahme des Bedarfs an diesen Arbeitskräften, die gewissermaßen "Servicefunktion" für die Fertigungsabteilungen wahrzunehmen haben, unterproportional zur Bedarfsentwicklung in den Fertigungsabteilungen verläuft. - Ende 1974 waren 922 solcher Arbeitnehmer erforderlich.

Der Gesamtbedarf an Lohnempfängern beläuft sich 1975 auf mindestens 2.009 Arbeitnehmer (ohne Berücksichtigung eines gewissen Mehrbedarfs im nicht-fertigungsgebundenen Bereich).

5. Personalbestandsplanung

Hier wären die internen Veränderungen, die die Struktur des Personalbestandes betreffen (interne Transfers, z.B. Versetzungen, Promotionen usw.) sowie die externen Beziehungen (Fluktuationsverhalten) zu berücksichtigen, um die Entwicklung des Personalbestandes auf das Jahr 1975 projizieren zu können (Zugangs-Abgangsrechnung).

Über die interne Struktur wird in der Fallstudie wenig gesagt. Allerdings können aus der Analyse der Betriebszugehörigkeit und des Altersaufbaues einige Rückschlüsse auf die "Stabilität" des Bestandes gezogen werden (Zahl der Lohnempfänger mit 62 Jahren und darüber: ca. 50 AN).

Detailliert kann das Fluktuationsverhalten nachvollzogen werden (vgl. Anlage 8). Der Ausweis monatlicher Eintritte und Austritte ermöglicht die Berechnung von Fluktuationskennziffern.

Trotz einiger methodischer Vorbehalte kann folgende Formel herangezogen werden:

$$\text{Fluktuation} = \frac{\text{Anzahl Austritte}}{\text{Anfangsbestand} + \text{Eintritte}} \times 100$$

Die durchschnittliche monatliche Fluktuation lag 1974 bei 1,6 %; die kumulierte Jahresfluktuation betrug ungefähr 16 % (481 Eintritte; 361 Austritte).

Allein um den Endbestand 1974 zu halten, muß im folgenden Jahr mit ca. 300 fluktuationsbedingten Beschaffungsfällen gerechnet werden. Zusätzlich ist noch der durch altersbedingtes Ausscheiden (Todesfälle etc.)

zu erwartende Ersatzbedarf zu berücksichtigen.

6. Ermittlung des Beschaffungsbedarfs für 1975

(Lohnempfänger)

Gesamtbedarf : 2.009 (Minimum)

./. Bestand Ende 74 : 1.880

Neubedarf 129

+ Ersatzbedarf :

- altersbed. 30

- fluktuat.bed.

300 : 330

Gesamter Be-
schaffungsbedarf 459

Bei grober Berücksichtigung des zusätzlichen Bedarfes an nicht-fertigungsbedingten Lohnempfängern muß mit ca. 500 Beschaffungsfällen gerechnet werden. Davon wird ein "hoher" Anteil auf die Beschaffung qualifizierter Facharbeiter entfallen; die genaue Anzahl kann aus dem vorliegenden Material nicht spezifiziert werden.

IV. Personalbeschaffung

1. Qualifizierte Facharbeiter stellen unzweifelhaft den Engpaßsektor dar. - So heißt es sogar in dem im Sommer 1975 veröffentlichten Geschäftsbericht für 1974:

"Um das Umsatzziel zu erreichen, war eine Produktionssteigerung erforderlich. Die neuen Bedingungen der Tarifverträge führten jedoch zur Arbeitszeitverkürzung. Die so entstandene geringere Auslastungsmöglichkeit der Kapazitäten mußte in voller Höhe durch zusätzliche Maßnahmen aufgefangen werden. Hinzu kamen Engpässe im Facharbeiterbereich, die im Verlauf des Geschäftsjahres nicht beseitigt werden konnten und die noch in der ersten Hälfte 1975 anhalten."

2. Prüfung, ob Alternativen zur Personalbeschaffung bestehen (z.B. Personal von Zeitarbeitsfirmen leihen; eigene Ausbildungsmaßnahmen intensivieren).

3. Entwicklung einer Beschaffungsstrategie.

Es ist die Frage, wie die Beschaffungsinstrumente (Anreizpolitik; Beschaffungsmethode; Kommunikationspolitik) gestaltet und kombiniert werden sollen.

a) Anreizpolitik

Es ist zu bezweifeln, ob höhere tarifliche Anreize im vorliegenden Falle wesentliche akquisitorische Wirkungen entfalten würden. Außerdem sind die Rückwirkungen auf die Kostenstruktur zu beachten, da ja keine unterschiedlichen Lohnniveaus für Stamm- und Neupersonal eingeführt werden können. -

Die Anreizstruktur des Unternehmens kann nicht kurzfristig und situationsbedingt variiert werden. Sie ist, eingebunden in ein Netz tarifvertraglicher Regelungen und betriebsinterner Vereinbarungen, im Hinblick auf die mittel- und langfristige Personalpolitik zu gestalten.

b) Beschaffungsmethode

- Einschaltung der Arbeitsbehörde (Daten bis März 1975 in der Anlage)
- Direkte Ansprache potentieller Mitarbeiter.

Es könnte versucht werden, direkt bei Betrieben, die Kurzarbeit und Personalfreisetzung zu verzeichnen haben, geeignete Mitarbeiter anzuwerben. Dazu gehörte auch das Ausschöpfen des in Rüsselsheim und Neckarsulm freigesetzten Personals.

Tatsächlich wurde dieser Weg eingeschlagen mit folgendem Ergebnis:

- überhaupt keine Reaktionen in Neckarsulm; offensichtlich wurde die Mobilitätsbereitschaft überschätzt;
- von Rüsselsheim konnten einige (allerdings relativ unqualifizierte) Arbeitskräfte, die bei Opel mittels Abfindungsverträgen freigesetzt wurden, gewonnen werden.
 - Man war allerdings gezwungen, sich während der Probezeit von diesen Mitarbeitern zu trennen. Es drängte sich der Eindruck auf, daß LMA nur als "Zwischenstation" auf dem Wege zur Arbeitslosenunterstützung angesehen wurde.

c) Kommunikationspolitik

Eng mit der Beschaffungsmethode hängt die Art der kommunikativen Ansprache der Zielgruppe ab:

- in Rüsselsheim/Neckarsulm direkte persönliche Ansprache (z.B. am Werkstor oder ggf., nach Absprache mit der dortigen Geschäftsleitung, auf dem Firmengelände); Verteilung von Handzetteln; Plakatanschlag in der Nähe dieser Arbeitsstätten.
 - Ggf. auch Stellenangebote in der Lokalpresse.
- Aktivierung der Personalwerbung über die eigene Belegschaft ("mouth-to-mouth-Werbung").
- Konzeption einer längerfristigen Public-Relation-Strategie, um ein positives Image von LMA als Arbeitgeber bei potentiellen Arbeitnehmern herbeizuführen.

Arbeit marktdaten (Arbeitsamtsbezirk nnheim)

1. Offene Stellen und Arbeitslose

Stand	offene Stellen (Bestand)			offene Stellen im gleichen Monat des Vorjahres	Arbeitslose (Bestand)			Arbeitslosenquote in %	Gesamtarbeitslose im gleichen Monat des Vorjahres
	Männer	Frauen	insgesamt		Männer	Frauen	Insgesamt		
Ende Aug. 1974	2.515	1.194	3.709	-	2.374	1.889	4.263	-	-
Sept. 74	1.961	1.094	3.055	-	2.523	2.269	4.792	-	-
Okt. 74	1.667	1.012	2.679	5.664	3.265	2.767	6.032	2,7	1.961
Nov. 74	1.331	914	2.272	4.378	3.773	2.971	6.744	3,0	2.335
Dez. 74	1.180	976	2.156	2.911	4.129	3.086	7.215	3,2	2.798
Jan. 1975	1.515	1.020	2.535	3.153	4.862	3.470	8.332	3,7	3.581
Febr. 75	1.543	1.048	2.591	3.671	5.184	3.368	8.554	3,8	4.959
März 75	1.551	1.185	2.736	3.639	5.325	3.237	8.562	3,8	4.622

4. 3. Arbeitsmarktdaten, gegliedert nach Dienststellen
im Arbeitsmarktbezirk Mannheim

Monat (je Dienststelle)	Arbeitslose			Offene Stellen			Ver- mitt- lungen	
	Männer	Frauen	insges.	Männer	Frauen	insges.		
Okt. 74	a ¹⁾	2.351	1.967	4.318	1.323	890	2.213	3.728
	b ²⁾	496	518	1.014	171	53	224	111
	c ³⁾	418	282	700	173	69	242	120
Nov. 74	a	2.750	2.052	4.802	1.059	821	1.880	2.952
	b	557	601	1.158	132	54	186	119
	c	466	318	784	140	66	206	79
Dez. 74	a	2.979	2.133	5.112	927	840	1.767	2.574
	b	625	623	1.248	107	58	165	69
	c	525	330	855	146	78	224	91
Jan. 75	a	3.524	2.419	5.943	1.217	889	2.106	2.472
	b	739	695	1.434	141	50	191	80
	c	599	356	955	157	81	238	82
Febr. 75	a	3.857	2.290	6.147	1.217	1.044	2.261	2.835
	b	842	638	1.480	141	45	186	128
	c	626	309	935	193	96	289	122
März 75	a	3.731	2.316	6.047	1.243	880	2.123	2.641
	b	815	688	1.503	148	56	204	104
	c	640	364	1.004	152	112	264	99

1) Hauptamt Mannheim; 2) Nebenstelle Schwetzingen; 3) NST Weinheim

Literaturempfehlung

- OVERBECK, Johann Friedrich; Möglichkeiten der Marktforschung am Arbeitsmarkt und ihrer Auswertung zu einer Konzeption marktbezogener Personalpolitik, Diss. München 1968.
- WENZEL, Burckhardt; Personalbedarfsplanung in industriellen Unternehmungen, Diss. Würzburg 1970.
- KUPSCH, Uwe Peter/
MARR, Rainer; Personalwirtschaft; in: HEINEN, Edmund (Hrsg.); Industriebetriebslehre, Wiesbaden 1972 (S. 449 - 574).
- KÜCHING, Karl-Friedrich; Personalplanung und Unternehmensforschung; Baden Baden - Bad Homburg 1973.
- WÄCHTER, Hartmut; Grundlagen der langfristigen Personalplanung; Herne 1974.
- ECKARDSTEIN, Dudo von/
SCHNELLINGER, Franz; Betriebliche Personalpolitik; 2. Aufl., München 1975.
- ARNOLD, Ulli; Betriebliche Personalbeschaffung; Berlin-Bielefeld-München 1975.