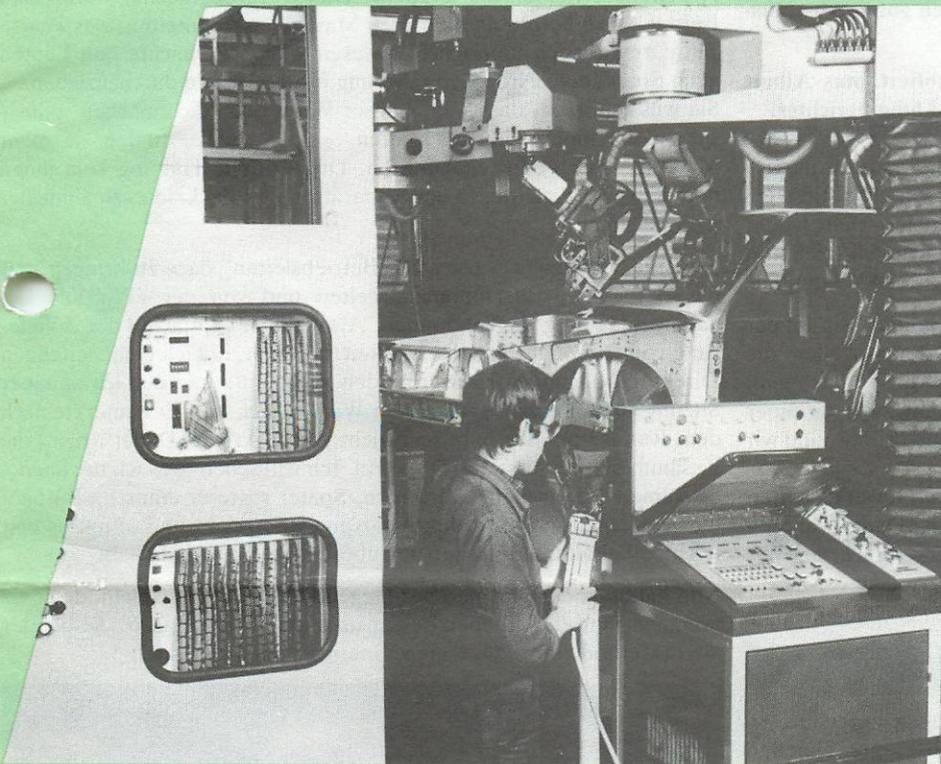


# CAUX-

INFORMATIONSDIENST  
DER  
MORALISCHEN AUFRÜSTUNG

NR. 6  
JUNI 1986  
38. JAHRGANG

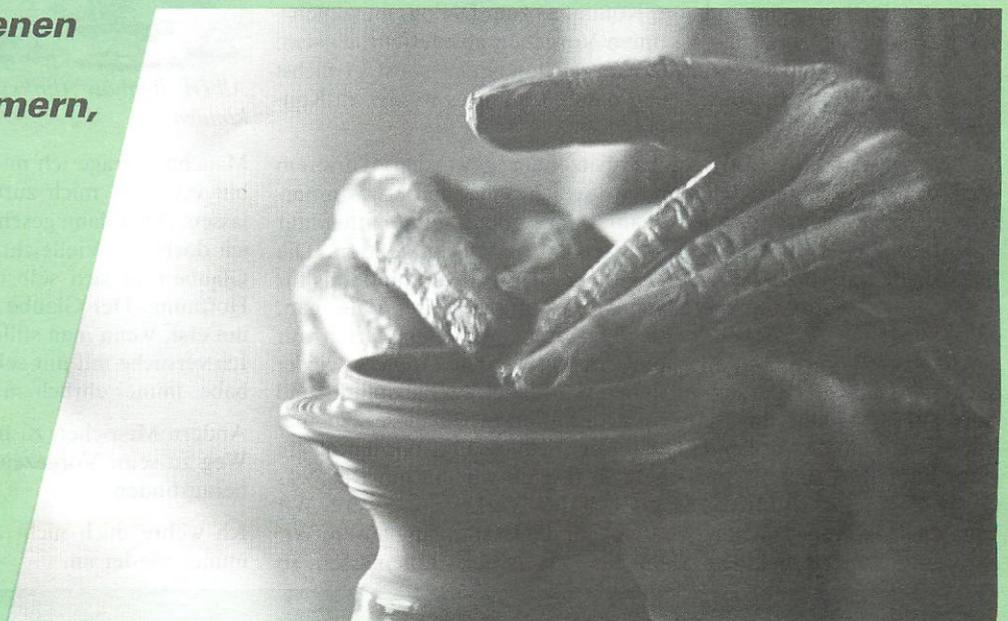
# Information



*Vom  
Werdegang  
und den  
Erlebnissen im  
kreativen Arbeiten*

# *kreativ arbeiten*

*Beispiele aus verschiedenen  
Ländern, von Arbeitnehmern,  
Betriebsleitern  
und einem  
Handwerker*



Die Wirtschaft der englischen Midlands hat in den letzten fünfzehn Jahren schwer gelitten.

Albert Benbow arbeitet in einer Firma in Birmingham, die Bestandteile – unter anderem für die Automobilindustrie – herstellt. Auf die Frage, wie es im Betrieb so gehe, antwortet er zufrieden: «Danke, bestens!»

Tatsächlich ist in seinem Werk seit einiger Zeit vieles entgegen dem allgemeinen Trend der Gegend gelaufen.

Seinerzeit gab es bei ihm massive Entlassungen, heute werden Lehrlinge und Facharbeiter neu eingestellt. Die Werkzeugmacherei, in der Benbow arbeitet, kann heute sogar zusätzliche Aufträge von fremden Firmen annehmen und trägt damit wesentlich zu den guten Abschlüssen des Unternehmens bei.

Margaret O'Kane hat für uns einiges von dem notiert, was Albert Benbow über seinen Werdegang und diese Entwicklung berichtet.

Als ich zu arbeiten begann, interessierten mich die meisten meiner Kollegen und die Gewerkschaften keinen Deut. Dann aber stiess ich auf Machenschaften, die nicht im Interesse der Arbeiterschaft lagen. Hatte ich mich bisher nur für mich gewehrt, so wehrte ich mich nun für andere, besonders für solche, die nicht lautstark werden konnten.

1976 musste ich feststellen, dass wir Facharbeiter lohnässig immer weiter zurückfielen. Die Gewerkschaften unterstützten vor allem die ungelerten Arbeitskräfte in ihren Forderungen. Wir Werkzeugmacher aber waren immer in der Minderheit. Es kam zwar zu einer Vereinbarung, aber kurz darauf ging alles drunter und drüber, und wir wurden ungerecht behandelt.

1978 leiteten wir schliesslich das Verfahren mit den Gewerkschaften und der Direktion ein und verweigerten die Arbeit. Damals ahnten wir nicht, dass unser Streik dreizehn Wochen dauern würde. Wir waren 32 loyale Werkzeugmacher mit dem Ziel, einen für einen Facharbeiter angemessenen Lohn zu erreichen.

#### So konnte es nicht weitergehen

13 Wochen Streik ohne Bezahlung! Unsere Kollegen unterstützten uns zwar grosszügig. Dennoch mussten wir den Gürtel eng schnallen in jenen Monaten. Fazit: Wir verloren durch unsere Aktionen in zwei bis drei Jahren zwölf Monatslöhne. Dies stimmte mich nachdenklich. Mir schien es auf diesem Weg nicht vorwärtszugehen.

Etwa zur selben Zeit begann sich meine Einstellung zu ändern. Ich erkannte die Möglichkeit eines anderen Weges. «Wir müssen zuhören und Gehör finden können», sagte ich mir. «Beide Seiten haben ihren Standpunkt, halten daran fest und beschimpfen sich gegenseitig. Trotzdem müsste man versuchen, einen gemeinsamen Boden zu finden. Es ist immer wieder überraschend, dass in einer ruhigen Atmosphäre ein Dialog beginnen kann. Kommt es zum Dialog, muss man – und das ist unumgänglich – in seinem Vorgehen absolut ehrlich sein. Man darf nicht von der Wahrheit abweichen, denn sonst erwächst früher oder später Misstrauen, und damit kommt es wieder zu Konfrontation.»

Ich war unterdessen Betriebsratsvorsitzender geworden. Unserem Werk drohte Stilllegung. Ich wusste, dass ich unbedingt etwas unternehmen musste. Unsere Arbeitsqualität und Produktivität hatte unter den Streitigkeiten und Auseinandersetzungen schwer gelitten. Die Belegschaft war von 1600 auf 300 gesunken! Ein Haupthindernis für jeglichen Fortschritt war die allgemein geläufige Devise «One man, one job» (englische Arbeitsweise: Spezifische Arbeiten dürfen nur durch die dafür bestimmten Leute verrichtet werden; *Anmerkung der Redaktion*) und der daraus entstehende Mangel an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Im Betriebsrat diskutierten wir dieses Thema. Wir wussten um die drohende Gefahr der Schliessung. Wir hatten ein gutes Verhältnis zum Personalchef. So fragten wir ihn um Rat, was seiner Meinung nach für das Überleben des Werkes nötig wäre. Wir kannten das Rezept ja schon, wollten aber die Bestätigung hören. Wir mussten die alte Regel «Ein Mann für jede Arbeit» fallenlassen, so

dass die Leute verschiedene notwendige Aufgaben in neuer Flexibilität erfüllen könnten.

Das war gar nicht leicht, und es brauchte eine Weile, um den Leuten Ohr und Verständnis für diese neue, ungewohnte Arbeitsweise zu öffnen. Sie mussten erst einmal einsehen, dass nicht die neue Linie ihren Arbeitsplatz gefährdete, sondern der alte Mangel an Flexibilität die Gefahr für das Werk darstellte.

Innert kurzer Zeit wurden sie erstaunlich offen und beweglich. Sie entdeckten nicht nur, dass sie verschiedene Aufgaben erfüllen konnten, sondern gewannen auch Freude daran, und die Atmosphäre besserte sich zusehends. Manche mussten mehr und schwierigere Arbeiten verrichten als je zuvor. Die Werkzeugmacher waren zum Beispiel auch bereit, an mehreren Maschinen zu arbeiten, was wenige Jahre zuvor noch unmöglich gewesen wäre. Es machte den Leuten auch Spass, eine Arbeit von Anfang bis zum Ende durchzuziehen.

Sie wussten auch, dass – falls unser Werk doch dichtmachen sollte – sie um so mehr Chancen hatten, eine Stelle zu finden, je mehr Maschinen sie bedienen konnten. Diese offene Haltung kam ihnen und dem Werk zugute. In der Reparaturabteilung kam es zu ähnlicher Beweglichkeit.

Nicht ganz so leicht war es, die Betriebsleitung dazu zu bringen, mit der Belegschaft zusammenzuarbeiten und von der «Wir und andere»-Haltung wegzukommen. Als wir aber einmal mit der Zulieferung von Rohmaterial Schwierigkeiten hatten, lud ich einen leitenden Direktor des ganzen Konzerns, den ich kannte und den ich an einer Sitzung getroffen hatte, zu einem Werkbesuch ein. Er bemerkte nach dem Rundgang: «Ihr habt hier nicht genug Arbeit. Dabei scheint die Zusammenarbeit erstklassig zu sein. Ich will sehen, was ich tun kann.» So kamen wir zu mehr Aufträgen. Später sagte er einmal: «Ihr habt hier ein japanisches Produktivitätsniveau erreicht und könnt es erst noch beibehalten. Realisiert ihr überhaupt, was ihr da habt?»

Nun haben andere Firmen der Gegend unsere Arbeitsmethode übernommen, und diese haben besser überlebt als diejenigen, die bei der alten Methode von «One man, one job» geblieben sind.



Albert Benbow (links): «Wir müssen zuhören und Gehör finden können»

Manchmal frage ich mich: «Wieso tue ich dies alles eigentlich?» Ich bin versucht, mich zurückzulehnen und den Dingen ihren Lauf zu lassen. Aber dann geschieht etwas, und aus irgendeinem Grund greife ich doch ein. Vielleicht ist der Glaube der Grund dafür. Denn ohne Glauben an sich selbst und ohne Glauben an Gott gäbe es keine Hoffnung. Der Glaube ist etwas Grosses, Starkes, und man bemerkt ihn erst, wenn man stille wird und sich Zeit zum Nachdenken nimmt. Ich versuche mit mir selber und mit den Leuten, mit denen ich zu tun habe, immer ehrlich zu sein.

Andern Menschen zu helfen – das scheint mein mir vorgezeichneter Weg zu sein. Vorgezeichnet durch wen? Eines Tages werde ich das herausfinden.

Ich wehre mich nicht dagegen und nehme diesen inneren Auftrag immer wieder an.

# Wodurch sind Sie motiviert?

## Ein Manager erzählt

In meiner Kindheit auf dem Lande, in den Bergen, genoss ich das grosse Vorrecht, mit einem Glauben aufzuwachsen. Dieser Glaube war für uns so natürlich wie die Jahreszeiten. So habe ich auch für mein weiteres Leben diesen in aller Einfachheit gelebten Glauben mitbekommen und gleichzeitig die Gewohnheit, auf Gottes Gebote zurückzugreifen. So war es ganz selbstverständlich, dass ich mich als junger Ingenieur der «Bewegung Christlicher Angestellter» anschloss. Dort wurden wir unter anderem darauf vorbereitet, wie wir uns in schwierigen Situationen im Berufsleben als Christen verhalten sollten, und ich lernte Männer und Frauen kennen, die in den kompliziertesten Lagen mutige Entscheidungen getroffen hatten. In der Gegenwart solcher Menschen kann man nicht gleichgültig bleiben und nicht einfach weiterleben wie bisher...

So habe ich dann im Lauf der Jahre Erstaunliches in diesem Sinne erlebt.

Manchmal wurde die Frage gestellt: «Was treibt Sie an? Wodurch sind Sie motiviert im Leben?»

Was mich antreibt, ist vor allem immer wieder der Wunsch, eine Hürde zu nehmen, ein Ziel zu erreichen. Auf die Frage, was ihn dazu dränge, Berge zu besteigen, wird ein Alpinist bestimmt antworten, es sei jener Wunsch, den Gipfel zu bezwingen. Im übertragenen Sinne habe ich auch solche Erfahrungen gemacht:

Zum Beispiel bei der erfolgreichen Erschliessung eines sogenannten «uneroberbaren Marktes» mit einem selbsterarbeiteten Produkt. Oder wenn ich jeweils erlebte, wie eine fähige, einsatzfreudige Mannschaft um mich herum entstand, auf die man sich verlassen konnte, die von der eigenen Begeisterung angesteckt wurde, mit der man etwas Neues erarbeiten und lancieren konnte.

### Zickzack oder geradeaus

Es gäbe noch vieles über die erfreulichen Erlebnisse in der Industrie zu erzählen, aber was mir wichtiger scheint, ist die Antwort auf die Frage: «Wie benehme ich mich eigentlich in diesem Rennen?» Man kann den geraden Weg gehen oder einen Zickzack-Kurs und krumme Wege verfolgen, um zum Ziel zu gelangen.

Einige persönliche Erlebnisse:

Als ich frischgebackener Betriebsleiter war, wurde mir eine Liste mit 150 Namen unterbreitet. Ich sollte die Leute alle entlassen. Begründung: In den letzten Betriebsratswahlen hatte die kommunistische Gewerkschaft zu gut abgeschlossen. Die Direktion war dadurch beunruhigt und verlangte das grosse «Ausmisten». Umfragen hatten diese Liste von 150 «gefährlichen Personen» ergeben. Und mir als Betriebsleiter wurde gesagt: «Nun, machen Sie schon vorwärts!» Ich fragte: «Was heisst hier vorwärtsmachen?» «Vorwärts» hiess es in der Annahme, dass mir die verschiedenen Methoden geläufig seien: zum Beispiel jene, die darin besteht, bei der Produktion einem Arbeiter vor der Kontrolle heimlich ein fehlerhaftes Stück dazuzulegen; oder einen Streit zwischen zwei Arbeitern anzuzetteln; oder ein Stück in die Tasche eines andern gleiten zu lassen, damit er am Tor bei der Kontrolle als Dieb «ertappt» und als solcher fristlos entlassen werden kann, und anderes in ähnlichem Stil.

Wenn man sich plötzlich in einer solchen Lage befindet und so etwas noch nie erlebt hat – vor allem, wenn man vom Lande kommt, wo doch alles noch anders ist und man noch in einer gewissen Unschuld gelebt hatte –, meint man zu träumen.

Es bleibt einem nur noch die Frage: «Was soll ich jetzt bloss tun?» Mir selbst überlassen, hätte ich es wohl vielen andern gleichgetan und widerstrebend mitgemacht. Denn es ist einem nur zu Anfang unangenehm; man stutzt beim ersten Mal, aber allmählich gewöhnt man sich daran und macht alles mit. Dank der Unterstützung meiner Freunde brachte ich den Mut auf, mich von Anfang an zu weigern. Wir hätten

es dabei bewenden lassen können, aber wir gingen einen Schritt weiter und versuchten, die öffentliche Meinung auf diese Missstände aufmerksam zu machen. Dank einer landesweiten Pressekampagne konnten weitere solche Machenschaften zumindest gebremst werden.

Später wurde ich nach England versetzt. Wir hatten 9 Unternehmen mit 24000 Angestellten. Es war im Jahr 1979, als Margaret Thatchers Politik der Welt noch Vertrauen einflösste, und so stieg das englische Pfund von 8.50 französischen Francs auf 12 Francs. Wir hatten 50% unserer englischen Produktion exportiert, weil unsere in England fabrizierten Produkte für die Engländer zu teuer waren. Plötzlich konnten wir auch im Ausland nicht mehr verkaufen, also hiess es «dichtmachen». Ich musste die Belegschaft von 24000 Mann auf 6000 hinunterbringen. Während drei Jahren tat ich nichts anderes... Das ist wirklich kein Vergnügen. Man stellt sich viele Fragen. Gerade als Christ ist man sich des Elends bewusst, das man mit solchen Massnahmen für viele bewirkt.

## Um eine Niederlage zu verkraften, muss man seinen Stolz ablegen

Dennoch, man kann die Schliessung eines Unternehmens nicht immer vermeiden. Ein Unternehmen ist ein sozialer Körper, ein Teil der ganzen Schöpfung, und – wie *alles in der Schöpfung – den Gesetzen* von Entstehen, Leben und Sterben unterworfen. Aber aus dem Tod entsteht unbedingt ein neues Leben.

Und nun ein weiteres Beispiel, wie ein Weg aus einer nicht einfachen Situation heraus zur internationalen Arbeitsteilung gefunden wurde: Wir hatten in England noch ein Modell in Produktion, und auch dessen Verkaufsraten nahmen ab, so dass die noch vorhandenen Montagewerke von der Schliessung bedroht waren. Dies war 1980/81, als auch in der französischen Automobilindustrie gewisse Schwierigkeiten aufkamen. So unternahm ich im Interesse der Firma den Transfer der Produktion eines weiteren Automodells nach England, so dass jene Produkte, die ja in England verkauft werden sollten, auch dort hergestellt wurden. Später erwies sich diese Massnahme als richtig, wie die Gewinnsteigerung der Firma in England bewies. Ich begann das ganze Transfer-Programm ohne Zustimmung meiner Vorgesetzten. Dies war ein enormes Risiko. Nun, «enorm» ist vielleicht zuviel gesagt – ich riskierte ganz einfach, entlassen zu werden.

Ich erklärte den Vorgesetzten immer wieder des langen und breiten, wieso diese Massnahmen notwendig seien, während ich bereits mitten drin war. Man warf mir vor, ich hätte Schritte im Sinn, die ich schon unternommen hatte. Zu guter Letzt – sechs Monate vor der Lancie-



«In der Gegenwart solcher Menschen kann man nicht gleichgültig bleiben und einfach weiterleben wie bisher»

zung des Projekts – erhielt ich grünes Licht und die offiziellen Kredite, um alles zu bezahlen. Jenen Kampf gewannen wir, und 1982 feierten wir die Lancierung des neuen Automodells.

Aber das Leben ist ja immer von neuem ein Kampf: Nach meiner Rückkehr wurde ich in Frankreich Generaldirektor eines Zulieferungsunternehmens der Automobilindustrie. Es war bald klar, dass dort bessere und schlechtere Produkte hergestellt wurden und offensichtlich zwei Sektoren geschlossen werden müssten. Ich hätte die ganze Abwicklung einem Mitarbeiter übergeben können. Ich war aber überzeugt, dass es möglich sein müsste, eine Lösung an Ort und Stelle zu finden, um den von der Entlassung Betroffenen einen neuen Arbeitsplatz zu sichern. Ich hätte die beiden Werke dem Meistbietenden verkaufen können, aber ich knüpfte die Bedingung daran, dass die Produktion dort weitergehen müsse. So brauchte ich schliesslich zwei Jahre, bis ich den geeigneten Partner fand. Während dieser ganzen Zeit wurde ich natürlich kritisiert und von den amerikanischen Vorgesetzten gescholten, weil ich keine schnelle Lösung gefunden hatte.

Schliesslich fanden wir den Partner, der Vertrag wurde im April 1986 unterzeichnet, und 100 unserer ehemaligen Angestellten werden in jenes Unternehmen – in dem sie wesentlich bessere Zukunftschancen haben – umgesiedelt.

### «Ich hatte doch recht!»

Und nun zum Schluss... die Kraftprobe mit der Konzernleitung: Ich war Generaldirektor eines Unternehmens mit vier Betrieben in Frankreich. Vor sechs Monaten bekam der ganze Konzern eine neue Direktion. Es begann ein grosses «Reinemachen» in Europa, hier wurde ein Betrieb geschlossen, dort die Produktion eines Artikels eingestellt. Ich sagte wieder bei gewissen Massnahmen: «Kommt nicht in Frage. Jener Betrieb hat mehr Dynamik als je zuvor, die Mannschaft hat sich eingesetzt, sie sind bereit, Opfer zu bringen, auf erreichte Vorteile zu verzichten, sie waren sogar bereit, am ersten Ferientag zur Arbeit zu kommen, weil ein neuer Auftrag hereingekommen war. Kurz, sie haben unerhörten Einsatzwillen gezeigt.»

Ich widersetzte mich der Schliessung bis zu dem Tag, an dem ich meinen Rücktritt als Generaldirektor einreichen musste, weil die amerikanische Direktion die Lage immer noch anders beurteilte als ich. Mir war gesagt worden: «Nun, wenn Sie nicht einverstanden sind, können Sie ja gehen.» Das war kein einfacher Entschluss, denn ich bin fünfzig Jahre alt, und da überlegt man sich so etwas zweimal. Zu guter Letzt hatten sie doch ein wenig Mitleid und gaben mir einen kleinen Job nebenan. So mache ich nun wieder eine neue Erfahrung: Wie mit einer Niederlage fertig werden.

Zuerst wurde ich überhaupt nicht fertig mit der Tatsache, dass man sich über mich lustig machte, dass ich von einem Tag auf den andern niemand mehr war... Ich sagte mir immer wieder: «Ich hatte doch recht, ich habe alles so gemacht, wie man es tun sollte, und dann passiert mir so etwas, mit fünfzig Jahren!» Während drei Monaten war ich wirklich in einem Tief. Ich kam jeden Abend verzweifelt nach Hause, ich wurde krank von der ganzen Geschichte.

### Mit Zähneknirschen

Dann begegnete mir eines Tages ein alter Bekannter, ein Priester. Er ist zweiundneunzig. Ich erzählte ihm alles. Er sagte einige Worte zu mir und dann gab er mir eine kleine Broschüre mit dem Titel «Mit der Niederlage leben». Daraus habe ich sehr viel gelernt. Da steht zum Beispiel, dass es die Demütigen sind, die am ehesten mit einer Niederlage fertig werden. «Entledigt euch eures Stolzes, wenn ihr durch eine Niederlage hindurchkommen wollt.» Es klingt ganz einfach. Aber es bringt einiges an Überwindung und Zähneknirschen mit sich. Und dann sagte er auch noch: «Ich werde für Sie beten.» Viele Bekannte hatten mir dies auch gesagt. Und wissen Sie, ich glaube daran, denn einige Tage später ging es mir plötzlich – ohne offensichtlichen Grund – besser, obwohl sich an meiner Lage nichts geändert hat. Natürlich suche ich einen anderen Job, aber momentan bin ich noch am alten Arbeitsplatz, und ein ehemaliger Untergebener macht mir dauernd Bemerkungen, weil er der grosse Chef geworden ist, usw. Auch das ist nicht einfach, aber irgendwie kann ich es jetzt, dank der neugewonnenen inneren Freude, geschehen lassen. So hat mir tatsächlich das Gebet der andern die Kraft geschenkt, durchzuhalten. J. F.

## Kunsthandwerker im Nord-Süd-Dialog

Als kunsthandwerklicher Holzdrechsler hatte ich mich schon öfters im Unterrichten geübt – meine Schüler waren ein Möbelschreiner, ein Polizist und Mitglieder eines Nonnenordens gewesen. Als nun meine Frau und ich letzten Sommer einer Einladung für einen viermonatigen Aufenthalt in Jamaica Folge leisteten, anbot ich mich, dort jugendlichen Arbeitslosen meine Handfertigkeit beizubringen. Wir hatten die Einladung in das kleine Bergdorf Walkerswood in St. Ann angenommen, weil wir viel von der Arbeit der «Genossenschaft für Entwicklung in Walkerswood» gehört hatten und sie uns als Beispiel dafür aufgefallen war, was in einem Entwicklungsland geleistet werden kann.

Wir beschlossen, einen Teil unseres Familiensilbers zu verkaufen und den Erlös als Grundstock für den Reisefonds zu benützen. Unser junger Untermieter fragte, ob er mitkommen dürfe, und verkaufte sein heissgeliebtes Auto, um die Reise bezahlen zu können. Er hatte in angewandter Biologie promoviert und war daher bestens ausgerüstet, um beim Aufbau einer landwirtschaftlichen Genossenschaft mitzuwirken.

Innerhalb von acht Tagen hatten wir auf wunderbare Weise – dank der grosszügigen Spenden vieler Freunde – 4000 englische Pfund beisammen, und nach zwölf Wochen war das Ziel von 6000 Pfund (zirka 18000 sFr./DM) erreicht. So konnten wir alle Werkzeuge und Ausrüstungsteile für die Errichtung einer Werkstatt kaufen.

In Jamaica sind 30% der arbeitenden Bevölkerung ohne Arbeitsplatz. Im Verlauf der letzten zwei Jahre wurde der Dollar um 308% entwertet. Viele Eltern können – der steigenden Preise für Nahrung, Bekleidung und Transportmittel wegen – ihre Kinder nicht mehr zur Schule



## Verantwortung im Grossbetrieb

Gérard Méry ist EDV-Projektleiter und Stellvertretender Geschäftsführer des Betriebsrates im Hauptsitz von Renault, Billancourt, sowie Gewerkschaftssprecher des CFDT-Verbandes.

# Entwicklungsarbeit in der Karibik



Die angehenden Handwerker sind stolz auf ihr neues Firmenschild

schicken. Schätzungsweise 50000 Kinder unter vier Jahren leiden an Unterernährung. Die meisten ihrer Vorfahren waren seinerzeit von den unseren um des Profites willen als Sklaven nach Jamaica verschifft worden. Somit bleibt seitens der Engländer und Amerikaner eine Schuld, die es noch zu begleichen gilt. Unser Entwicklungsprojekt schien uns daher Teil der Tilgung zu sein. Dort angekommen, begann

«In einer grossen Firma fühle ich mich wohl!» sagt Méry. «Mir gefällt es, etwas erreichen zu können. Diskutieren? Das lässt mich kühl, es sei denn, es führe zu einem Resultat. Denn mich beschäftigt vor allem, was die Leute nötig haben, und ich möchte verstehen, was in ihnen vorgeht.»

Méry wurde ursprünglich als Feinmechaniker ausgebildet, und seine Leidenschaft war die gute Facharbeit. Vor achtzehn Jahren fand er seinen vierten Arbeitsplatz bei Renault.

Schon immer verfolgte er mit Interesse, was um ihn herum geschah. Vor sechs Jahren wurde der Renault-Konzern neu organisiert, so mussten neue Betriebsräte gefunden werden. «Sie baten mich damals, vorübergehend mitzumachen, und siehe da, ich bin immer noch dabei!»

Zuerst stellte er fest, wie wenige der Ideen seiner Freunde im Betriebsrat zum Tragen kamen, was für alle entmutigend war. Dann unterbreitete er den Antrag, die polnische «Solidarnosc-Gewerkschaft» mit einem Beitrag von 10000 Francs zu unterstützen. Dies löste in den Reihen der kommunistisch orientierten CGT-Verbandsangehörigen heftige Opposition aus. Schliesslich wurde der Vorschlag mehrheitlich gutgeheissen. Méry stellte fest, dass man doch etwas erreichen konnte, wenn man nicht lockerliess.

In den Kompetenzbereich der französischen Betriebsräte gehört auch die Verwaltung gewisser sozialer Einrichtungen, die von der Firma finanziert werden, zum Beispiel Ferienkolonien, Bibliotheken, Kinderkrippen usw. Mérys zweiter Schritt betraf diesen Bereich:

Er und seine Freunde bereiteten zum ersten Mal einen vollständigen Budgetvorschlag für diese sozialen Einrichtungen vor. Dadurch wurden auch gewisse «althergebrachte Machenschaften» aufgedeckt, die man bis dahin im Betrieb in diesem Bereich einfach stillschweigend toleriert hatte. Dank dem genauen Budgetvorschlag für Mérys Projekt konnten Betriebsräte und Personal die richtigen Entscheidungen treffen, wozu und wo die für Sozialwerke vorgesehenen Mittel eingesetzt werden sollten. Dies hatte zur Folge, dass die Arbeiter ihr Misstrauen gegenüber den Betriebsräten verloren.

ich mit vier jungen Männern erst einmal einige Artikel zu produzieren, die wir verkaufen konnten. So erhielten sie zu Beginn auch keinen Lohn. Was sollte ich ihnen also als Ansporn bieten? Denn ich wagte noch kaum zu hoffen, dass ich ihnen meine Begeisterung für die Arbeit mit Holz weitergeben könnte. Für mich bedeutet es beglückende Befriedigung, schöne und praktische Gegenstände aus Holz herstellen zu können. Zu Beginn schienen sie die Chance aber gar nicht zu erkennen, die ihnen angeboten wurde. Mir ging erst ein Licht auf, als unsere Gastgeberin dort sagte: «Tony, du musst einsehen, dass du für diese jungen Menschen eine Art Marsmensch bist, so fremd und neu ist alles, was du sagst und zeigst.»

Auch sprach ich überhaupt kein Kreolisch und verstand ihr stark akzentuiertes Englisch nicht. Sie hatten Konzentrationsschwierigkeiten, zum Teil vielleicht als Folge von Unterernährung und wegen der schlechten Wohnverhältnisse. Sie hatten nur eine bescheidene Schulbildung und waren daher nicht gewohnt, Unterricht zu erhalten.

Keiner hatte Erfahrung im Umgang mit Maschinen und Werkzeug, denn auch bei ihnen zu Hause gab es nichts dergleichen. Dann wurden noch unsere teuren Spezialwerkzeuge, die wir in England gekauft hatten, vom Zoll zurückbehalten. Wir sollten für die Einfuhr eine Summe bezahlen, die wir gar nicht besaßen, und nur der Premierminister konnte uns eine Verzichtserklärung beschaffen. Der hatte aber mit dem Generalstreik schon genügend Dringendes zu erledigen. Erst zehn Tage vor unserem Heimflug traf dann die Freigabemeldung ein!

Dafür halfen uns in den ersten Wochen viele der Einheimischen angesichts unserer Not. Vielleicht hätten wir auf keine andere Art so viele Freunde gewonnen und so schnell Zugang zu der Dorfgemein-

In der Bibliothek, erzählte Méry, hätten nur alte, verstaubte «Politik-Schmöker» in den Regalen gestanden, die das Personal kaum je las. Méry setzte sich dafür ein, dass einiges vom Alten verkauft wurde. «Mensch, du übst Verrat am Erbe der Arbeiterklasse!» hiess es da. Doch Méry setzte sich dafür ein, dass die Bibliothek jenen, die im Betrieb arbeiten, auch Neuerscheinungen zugänglich mache – und dies erreichte er schliesslich.

Méry bemerkte als Mitverantwortlicher der gemeinnützigen Sozialwerke, dass früher Leute aufgrund ihrer Verbandszugehörigkeit angestellt wurden. Er war aber der Ansicht, dass allein die berufliche Kompetenz ausschlaggebend sein sollte. Es war denn auch oft gar nicht einfach, innerhalb der Führungsmannschaft die Angehörigen der vier verschiedenen Dachverbände zu gemeinsamen Beschlüssen zu bewegen und diese dann durchzutragen.

Méry ist auch wegen der weitverbreiteten Haltung: «Ist mir doch egal, man kann ja sowieso nichts tun» besorgt. «Sogar meine drei Söhne wurden schon in der Schule davon angesteckt.» Hier müsse man gegen den Strom schwimmen. Auch am Arbeitsplatz sei dies oft ein Problem.

Einige seiner Kollegen fanden es sogar so schwierig, dass sie nicht mehr mitmachen wollten und ihre Stellung aufgaben. Méry setzt sich umso mehr ein, «denn», sagt er, «die Haltung der subventionierten Konsumenten ist weit verbreitet». Und gerade hier müsse man das Problem anpacken. «Aber der freiwillige Einsatz hat heute einen enorm schwierigen Stand», sagt er. «85% der Leute hätten gewisse Anliegen und Vorschläge für Veränderungen, aber sie engagieren sich nicht bis zu ihrer Realisierung.» Hier sieht Méry eine der Aufgaben der Gewerkschaft, die Leute so zur Zusammenarbeit und zum Einsatz zu mobilisieren, dass einiges in die Tat umgesetzt werden kann.

Über seine eigene Motivation befragt, meint Méry: «Bei uns im Konzern wird über vieles geredet, aber ich sehe mich danach, Dinge tatsächlich in die Tat umzusetzen. Denn dies bringt eine persönliche Befreiung, die ich mir für alle wünsche, die Freiheit des Denkens und der Taten. Damit muss jeder selber beginnen.»

schaft gefunden, wenn wir nicht so auf sie angewiesen gewesen wären. So wurde uns eine hausgemachte Drehbank geliehen und einige Drechsler- und Tischlerwerkzeuge. Auch brachten sie uns ein paar Zedernstämme. Wir richteten die Werkstatt in einem alten Hühnerstall ein.

### Mir platzte der Kragen

Als erstes stellten wir die rund 30 Holzgriffe her, die wir für unsere immer noch beim Zoll lagernden modernen Werkzeuge benötigten. Unsere Gastgeber brauchten Rechen- und Gabelstiele, also kam das als nächstes dran, und auch ein neues Wallholz wurde hergestellt. Dann machten wir uns mit der ausgeliehenen Motorsäge hinter die Zedernstämme und stellten daraus Schüsseln und Schalen her. Meine Schüler durften jeweils jedes hergestellte Stück nach Hause nehmen und zeigten es voller Stolz der Familie und den Nachbarn. So wuchs das Interesse am Projekt ganz natürlich. Bloss finanzielle Überlegungen hätten mich dazu verleiten können, ein halbes Dutzend Gegenstände im Schnellverfahren zu produzieren. Statt dessen nahmen wir uns Zeit, das Holz genau zu betrachten und zu studieren, um herauszufinden, was an Schönem und Nützlichem aus jedem Stück gemacht werden könne. Wir beschlossen, nur mit tadelloser Ausführung auf den Markt zu gehen und etwas herzustellen, das sich von den üblichen Holzarbeiten auf der Insel auszeichnen würde. Bald konnten wir die ersten Qualitätsartikel verkaufen.

Trotz allem stieg meine Unzufriedenheit, und eines Tages platzte mir der Kragen. Dann nahm ich mir aber Zeit, um den Lehrlingen klar zu sagen, wozu ich sie anspornen wollte und was sie werden könnten. Ich forderte sie heraus, auf eine Auszeichnung an der Ausstellung in der Nationalgalerie in Kingston hinzuarbeiten. Nachher fragte meine Frau einen der jungen Männer, was er aus dem gemacht habe, was ich ihnen gesagt hatte. «Ich habe verstanden, dass ich echte Zukunftschancen habe, wenn ich mich für dieses Projekt ins Zeug lege», sagte er nachdenklich.

Diese Herausforderung und die Tatsache, dass ich sie bei allen Entscheidungen zur Überwindung der Anfangsschwierigkeiten mit einbezogen hatte, führte zum Durchbruch im Arbeitsklima. Sie wurden doch von der Begeisterung gepackt und begannen selber Qualitätsarbeit zu leisten. Leidenschaft kann man eben – genau wie Masern – nicht unterrichten, man muss davon «angesteckt» werden. Als erstes stellten sie eine grosse Holzschale in wundervoller Ausführung her. Alle waren begeistert. Das hob die ganze Arbeit vom Versuch auf eine professionelle Ebene.

### Reichlich Aufträge

Meine Frau besorgte inzwischen den Haushalt und brachte zwei andern jungen Männer das Holzschnitzen bei. Sie fertigten einen neuen Wegweiser an, der Besucher von der Hauptstrasse zur Walkerswood-Kolonie führen sollte. Viele Einheimische und Touristen kamen vorbei, um etwas zu kaufen. Als nächstes wurde ein Firmenschild für unser neues Unternehmen, das «Walkers Wood Wood Workers» (Walkerswood Holzbearbeiter), angefertigt. Meine Frau gab Kochkurse und machte beim Frauenverein und im «Spar-Markt» mit. Unser englischer Untermieter, der Biologe Steve, richtete die Gemeinschaftsfarm ein und verbrachte die meisten Abende im Gemeinschaftszentrum. Er wurde in den Vorstand des Jugendklubs gewählt und entwickelte sogar unvermutete Talente, indem er das Bühnenbild fürs Jazzkonzert entwarf, bemalte und aufbaute.

Als wir wegfuhrten, hatte die kleine, von uns gegründete Gesellschaft 400 Dollar auf der Bank, ebensoviel an die Mitarbeiter verteilt und für Ausrüstung und Dienstleistungen 5213 Dollar ausgegeben.

Es gingen reichlich Aufträge ein. Der erste Erlös wurde für den Kauf von neuem Werkzeug genutzt.

An unserem Abschiedsfest wurde einer der alten einheimischen Drechsler gefragt, ob er sich wegen der neuen Konkurrenz Sorgen mache. «Nein, überhaupt nicht, denn eure Jungens heben das Niveau der Arbeitsqualität – und das wird sich auf die Leistung meiner Leute und die ganze Insel positiv auswirken.»

**Giuseppe Pasquali ist Geschäftsmann. Er und seine Frau Nanda steigen aus ihrem Wagen; sie elegant und originell gekleidet, er dem Aussehen nach eher ein Sportler, der eben den Umkleideraum eines Stadions verlassen hat, als jemand, der gerade in den Ruhestand tritt. Unterwegs zwischen ihrem letzten Geschäftsdomizil in Novara (Norditalien) und ihrem eigentlichen Zuhause bei Lausanne am Genfersee haben sie sich kurzfristig zu einem Gespräch bereit erklärt. Sie sind gerade dabei, ihren nächsten Lebensabschnitt zu gestalten. An Ideen fehlt es nicht. Aber wie schon während seiner Laufbahn sucht er mit seinem Leben noch «etwas Zusätzliches» zu verwirklichen.**

**Sie haben sicher in Ihrer Karriere mehrere Etappen durchlebt, nicht wahr?**

Nun ja, zuerst war ich im Werkzeugmaschinen-Export tätig, dann in der Uhrenindustrie und zum Schluss im Heizungsbau. Und jetzt mache ich weiter mit Zubehör in diesem letztgenannten Gebiet.

**Welches ist Ihr Konzept für das Geschäftsleben im allgemeinen?**

Das ist ganz einfach: Wir müssen arbeiten, um leben zu können, und man kann auf zwei verschiedene Arten arbeiten: Entweder arbeiten wir nur, um Geld zu verdienen, oder wir versuchen, damit noch «etwas Zusätzliches» zu erreichen.

Für uns war das Grundanliegen immer dieses Zusätzliche, nämlich, für die Menschen zu sorgen – und an Geld hat es nie gefehlt.

**Und wie lange hat diese letzte Etappe in Novara gedauert?**

Es waren genau zehn Jahre. Als ich damals dazukam, war die Firma am Rande des Ruins, und nach fünf Jahren hatten wir uns zu einem gewissen Gleichgewicht durchgekämpft. Dieses Jahr konnten wir – mit einer 40-Personen-Belegschaft – mit einem Gewinn von ungefähr 600 000 Schweizerfranken abschliessen. Und dies in einer Zeit, in der die allgemeine Wirtschaftslage im Lande alles andere als günstig ist. Wir hatten nie im Sinn, eine grosse Firma zu werden. Unsere Absicht war meines Erachtens ganz normal: Wir wollten einen Ertrag erarbeiten und gleichzeitig einen Dienst leisten. Denn es ist ja eigentlich nur dann normal, Geld zu verdienen, wenn man auch wirklich etwas dafür bietet.

**Man hat uns erzählt, dass Sie Ihr Büro in Novara ringsum mit grossen Glasscheiben statt Trennwänden versehen haben. Wieso das?**

Ja, das mit den Glaswänden – das hat seine Begründung in langjähriger Erfahrung: Die Mitarbeiter in der Firma sollten sehen, was der Direktor tat, und ich wollte sehen, was die Mitarbeiter taten.

**Transparenz also?**

Ja genau. Dies schaffte ein Klima des Vertrauens, und niemand hatte die dumme Angewohnheit, die man sonst oft antrifft, eiligst die



Zypriotisches Kunsthandwerk

## «...und an Geld hat es nie gefehlt»

Zeitung in die Schublade verschwinden zu lassen, wenn der Boss vorbeikommt, und so zu tun, als sei er in die Arbeit vertieft. So war die Sachlage klar. Wenn ich Zeitung lesen wollte, tat ich das, und alle konnten es sehen; wenn ich arbeiten wollte, arbeitete ich. Und für sie galt genau das gleiche.

*Frau Pasquali:* Was er sagte, war richtig: «Transparenz»... allen gegenüber. Denn es gab nichts, was du vor ihnen zu verbergen hattest.

### War denn die Büroetage vorher anders eingerichtet?

Ja, ich habe sie absichtlich so bauen lassen, um dieses Prinzip anwenden zu können. Ich weiss nicht, ob die neue Direktion es so lassen wird. An meiner früheren Stelle hatten sie schon am Tag, nachdem ich zurückgetreten war, alles wieder mit Pavatexplatten abgedeckt...

### Vertrauen war demnach Ihr Leitmotiv?

Das Leitmotiv des Vertrauens und der Mitbestimmung, der Information und des Dialogs, der Verhandlung und der Mitverantwortung. Jeder war frei, seine Meinung zu sagen, die Angestellten, die Verkäufer und die Arbeiter. Die Auswirkungen waren durchaus positiv, die Resultate sehr gut. Die Belegschaft arbeitete verantwortungsbewusst, als vorher.

### Haben Sie gewisse Methoden fest geregelt? Gut, die Sichtscheiben, das war eines, aber die Diskussionen und Verhandlungen, mussten die organisiert werden?

Es gab eine wöchentliche Sitzung, in der alle Verantwortlichen informiert wurden und die Ansichten und Meinung der andern erfuhren. Denn auch in einem kleinen Unternehmen gibt es immer wieder viele Überschneidungen. Es braucht gar keine grosse Firma, um sich in «Abteilungen» zu isolieren. Jeder kümmert sich um seinen Sektor, betrachtet sich selber als den Wichtigsten, mit seinen Geheimnissen, die er streng hütet.

Natürlich kann man nicht den ganzen Tag lang mit 40 Personen diskutieren. Wissen Sie, in Italien geht das lebhaft zu und her: Jeder hat zu allem eine Meinung und besteht darauf. Andernorts ist das wohl ähnlich. Stimmt eigentlich – in der Schweiz (Pasquali lacht) kann es auch heftig werden...

*Frau Pasquali:* Vor allem fühlen sich so bei einem Erfolg alle beteiligt und ernten einen Teil des Lobes; wenn es aber einen Misserfolg gibt, fühlen sie sich auch dafür mitverantwortlich, weil sie alle an den Besprechungen ihren Anteil hatten.

### War denn das mit dieser Transparenz? Klappt das auf allen Ebenen des Unternehmens? Wie war das zum Beispiel mit den Vertretern der Gewerkschaften?

Ehrlich gesagt, das waren eigentlich positive Erfahrungen. Die Gewerkschaften haben mir selbstverständlich keine grossen Komplimente gemacht oder Dankbarkeitserklärungen abgegeben; aber ich hatte nie Schwierigkeiten in den zehn Jahren, und ich glaube, sie haben mir die Aufgabe auch öfters erleichtert, ohne dass ich mir dessen im Moment bewusst war. In den letzten sechs Jahren hatten wir keinen einzigen Streik... Die Stimmung war, wie gesagt, im ganzen sehr gut.

### Und wie ist das zu Hause? Sprechen Sie miteinander über die Arbeit?

Meine Frau hat mir sehr oft geholfen, den Kontakt mit den Leuten zu pflegen. Wir kümmern uns gemeinsam um die Menschen.

*Frau Pasquali:* Ja, wir luden sie oft ein, nicht nur die Angestellten, auch die Arbeiter, einfach um den menschlichen Kontakt zu knüpfen. Das ist wichtig, so fühlen sie sich als Menschen angenommen, zuzusagen als Teil einer Familie.

*Pasquali fährt fort:* Und sie schätzten es. Oft bedeutete es auch, bei irgendwelchen Schwierigkeiten zu helfen, wenn man den Arzt holen musste und so weiter. Aber über die eigentlichen Arbeitsprobleme wird zu Hause nicht viel gesprochen. Ich finde es nämlich ungesund: Nach acht Stunden Arbeit will man doch nicht noch einmal alles auftischen. Sonst aber, wenn es um wichtige Dinge geht, über die man entscheiden muss, diskutieren wir viel und auch gründlich!

### Sie sprachen vom erfolgreichen Abschluss in den letzten Jahren. Da stellt sich doch immer die Frage der Steuern.

Die Steuerbehörden? Da kann ich nur Gutes berichten. Das ging nämlich so: Als ich vor zehn Jahren die Firma übernahm, fand ich ein Steuerproblem vor, weil zu viel bezahlt worden war. Man riet mir ab, irgend etwas zu unternehmen, ich würde da sowieso nichts erreichen. Ich war nicht einverstanden und reichte meine ordentliche Beanstandung ein. Das Ganze dauerte dann drei Jahre; aber zum Schluss erhielten wir vom Steueramt alles korrekt zurückerstattet, samt den Verzugszinsen. Und jetzt, wo wir Gewinne machten, haben wir selbstverständlich unsere Steuern bezahlt.

### Wie steht es mit dem innerlichen «Auftanken» im Geschäftsleben? Sie haben etliche Hindernisse überwunden. Entspricht das einfach Ihrem Temperament?

Ich habe während meines ganzen Arbeitslebens mehrere «Quellen» gehabt. Die erste war «sie» – meine Frau hier –, die mir immer zur Seite stand. Mit ihrer positiven Veranlagung gelingt es ihr immer, eine freundschaftliche Beziehung zu den Menschen um uns herum aufzubauen. Dann unsere Kirche, die uns enorm viel gegeben hat. Wenn mir aber nicht die Gesinnung von Caux zu eigen geworden wäre, hätte ich wohl nicht voll eingesehen und geschätzt, was unsere Kirche und Gemeinde für uns tun und bedeuten.

*Frau Pasquali:* Mein Mann ist aber auch an sich eine starke Persönlichkeit, und Gott hat dieses Temperament brauchen können, damit er in seinem Leben, in seiner Arbeit, etwas Positives leisten konnte.

*Pasquali fährt fort:* Da kann ich Ihnen ein Beispiel geben, wie das so geht, wenn ich mich wegen meines heftigen Temperaments zu stark ausdrücke: Vor einigen Tagen waren wir in Rom bei einem unserer Vertreter. Er hatte etwas unternommen, mit dem ich überhaupt nicht einverstanden war. Ich wollte ihm helfen, und so erklärte ich ihm am Abend deutlich und klar, dass er es ganz anders machen sollte, weil es so und so auch für ihn besser gewesen wäre... Von Zeit zu Zeit versuchte er, etwas zu erwidern, zu erklären, aber vor Eifer merkte ich es nicht und liess ihn überhaupt nicht zu Wort kommen. Schliesslich rief er aus: «Also gut, du hast recht, aber lass mich doch sagen, was ich zu sagen habe! Vielleicht bin ich ja im Unrecht, aber lass mich doch mal erklären und reden!» Ich sah sofort ein, dass ich zwar meinte, alles zu seinem Wohl zu sagen, aber es ganz anders vorbringen musste. Dank dem, was ich in Caux gelernt habe, konnte ich lachen und sagte: «Du hast ganz recht, es tut mir leid. Sag nur, was du sagen wolltest.»

Denn in Caux haben wir gelernt, das zu leben, woran wir glauben und wovon wir sprechen. So, dass es im Leben nicht mehr eine Sonntags-schublade gibt, die man nur sonntags öffnet, und in der Woche diejenige der Woche, in den Ferien die Ferienlaune usw. Man lernt dort, ganzheitlich zu leben.

*Frau Pasquali:* Ja, die ganze Woche das zu leben, was man am Sonntag hört.

*Pasquali fährt fort:* Stimmt. Oder sagen wir einmal, dies mindestens zu versuchen. Das Gebet, die morgendliche Zeit der Stille und des Nachdenkens, darin liegt unsere Kraftquelle.

*Frau Pasquali:* Das ist nämlich so: Wir nehmen uns jeden Morgen gemeinsam Zeit für Stille, zum Bibellesen und Beten. Dann teilen wir einander unsere Gedanken mit, und dann klappt der Tag.

*Pasquali wirft ein:* Das ist etwas viel gesagt!

*Frau Pasquali:* Gut, es klappt natürlich nicht immer alles den ganzen Tag, aber dann haben wir uns an der Quelle die Kraft geholt, die wir brauchen, um auch mit den Schwierigkeiten fertig zu werden, die uns begeben.

### Darf ich zum Schluss noch ein Bild von Ihnen machen?

Eine Fotografie? ... nein. Lassen wir das. Es erschien einmal ein Interview mit Bild von mir, und danach warf mir jemand vor: «Du willst dich ja nur herausstellen!» Machen wir es diesmal lieber ohne.

# Eine Giesserei, die alte Formen zerbrach

Von Australien berichtet Don Simpson über seinen Besuch in der Giesserei W.L.Allen in Sunshine, West-Melbourne.

Es wurde ein Morgen voller Überraschungen: Zuerst die Tatsache, dass wir die Giesserei gerade in «Sunshine», einem ruhigen Vorort von Melbourne, fanden, mit Rasen und Bäumen rund um die Parkplätze und fast sauberer und kühler Luft. Allen ist die zweitgrösste private Giesserei Australiens. Sie erzeugt Gusseisen und legierten Gussstahl, auch für den Bergbau.

Die nächste Überraschung war der Direktor. Kein Metallurge, sondern ein Buchhalter. Bob Hayes, ein stämmiger, fröhlicher Mann anfangs vierzig, schien entspannt und arbeitsfreudig. Im Verlauf des Gesprächs wurde uns klar, dass wir in einem Unternehmen waren, in dem Mitbestimmung und Gewinnteilung tatsächlich praktiziert wurden und funktionierten.

Mit dem Versuch wurde vor dreissig Jahren begonnen, als Roy Cox die damals heruntergewirtschaftete Firma Allen übernahm. Am ersten



Hayes mit Giessereiarbeiter Luigi

Tag rief Cox die Belegschaft zusammen und machte ihnen drei Grundsatzvorschläge:

- 10% des Gewinns gehen jedes Jahr an wohltätige Institutionen;
- 30% werden gleichmässig auf die Mitarbeiter verteilt;
- 60% werden wieder in den Betrieb gesteckt.

Nach zwei Jahren war Allen ein blühendes Unternehmen geworden. Hayes kam 1971 zur Firma und wurde 1977 leitender Direktor. Heute arbeiten 70 Leute in der Giesserei Allen, von denen die meisten Aktieninhaber sind. Bis zu 40% der aufgelegten Aktien können von Angestellten erworben werden, sofern diese mindestens 12 Monate in der Firma gearbeitet haben. Die Jahresdividende beträgt im Durchschnitt 25%. Etwa 30 000 bis 40 000 australische Dollar gehen jedes Jahr an rund 200 wohltätige Institutionen. Die Mitarbeiter können vorschlagen, welche Institutionen dabei berücksichtigt werden sollen. 25% des steuerfreien Gewinns werden unter allen Mitarbeitern aufgeteilt. Dies geschieht aufgrund eines sorgfältig errechneten Schlüssels – je nach Arbeitspräsenz und Leistung; und der gilt für alle, auch für

den leitenden Direktor und die übrigen Führungskräfte. «Einheitliche Berechnung ist der Schlüssel zur Gewinnbeteiligung», meint Hayes. «Die leitenden Leute dürfen nicht geldgierig sein. Würden wir Gehaltsprozente anbieten, so käme das Ganze sofort zum Scheitern.» Die Gewinnbeteiligung bringt jedem Arbeitnehmer etwa 100 australische Dollar zusätzliches Monatseinkommen.

Vor zehn Jahren wurde ein Unfallverhütungsprogramm lanciert. Untersuchungen hatten ergeben, dass 90% der Unfälle von falschen Hebemanövern, unsorgfältigem Umgang mit feuergefährlichem Material und Nachlässigkeit beim Gebrauch von Schutzhelmen und -brillen herrührten. Die Belegschaft wurde in sechs Gruppen aufgeteilt, die einander zu Verantwortungsbewusstsein in diesem Gebiet anspornten. Es wurden Prämien für eine bestimmte Anzahl Monate unfallfreien Arbeitens ausbezahlt. Die Unfallversicherungsprämien der Firma Allen belaufen sich auf 50% derjenigen anderer Giessereien im Staat Victoria.

Der schlimmste Unfall war in den letzten Jahren ein Beinbruch, den sich ein Arbeiter beim Fussballspiel in der Mittagspause holte.

Fünf der acht Direktionsmitglieder sind in der Produktion beschäftigt. Die Tür des Chefs steht weit offen. Hayes erklärt, dass er bewusst die Hälfte seiner Zeit in den Werkhallen mit «den Männern, die die eigentliche Arbeit leisten», verbringt. «Wir Unternehmer müssen lernen, uns mehr und mehr auf Menschen auszurichten.»

Jeden zweiten Monat gibt es mit allen Mitarbeitern eine Aussprache über Löhne, Arbeitsbedingungen, Investitionen und Schadenersatzforderungen. Es bestehen auch Arbeitsbereicherungsgruppen, die alle paar Monate über Produktionsprobleme, Unterhalt und Ausrüstung der Anlagen diskutieren. Schliesslich gibt es eine Abfertigungssumme bei Pensionierung mit 65 oder freiwilligem Rücktritt mit 60 Jahren. Der Personalwechsel ist gering; er übersteigt kaum den natürlichen Abgang.

Als Folge all dieser Umstände ist Allen eine der leistungsfähigsten Giessereien in Australien, mit einer Produktivität, die bei 25% über dem Durchschnitt liegt. Allen gewann denn auch verschiedentlich Leistungsauszeichnungen der Regierung.

Ich hatte schon angenommen, es handle sich um einen gewerkschaftsfreien Betrieb. Da lag ich aber falsch. Hayes trifft sich jeden Monat mit der Giessereigewerkschaft und der Vereinigung der Stahlarbeiter Australiens, denen seine Leute angeschlossen sind.

Nachdem man das alles gehört und gesehen hat, stellt man sich die Frage: «Was steckt denn bloss dahinter? Hat die Sache irgendwo einen Haken?» Das Ganze ist sehr einfach. Hayes beschloss, wie schon sein Vorgänger Cox, im Geschäftsleben des 20. Jahrhunderts christliche Prinzipien anzuwenden. «Zu Beginn verspotteten und beschimpften uns die Leute. Dank der Erfolge gewannen wir allmählich ihre Achtung. Heute interessieren sich viele für diese Art der Geschäftsführung und für unsere Programme.»

Fotos: Accountancy Week, Bigland, ILO-Renault, Maillefer, Spreng

## Caux-Information

Redaktion: Schweiz: Dr. Konrad von Orelli, René Jacot, Marianne Spreng  
Deutschland: Heinz Krieg, Annette Wiethüchter, Margrit Schmitt-Gehrke

Administration und Redaktion: Postfach 4419, CH-6002 Luzern, Telefon 041 42 22 13

Bestellungen für Deutschland nimmt entgegen: MRA Bücherdienst, St. Antoniusstrasse 6, D-6532 Oberwesel-Urbar

Abonnement: Schweiz: Fr. 26.—, Deutschland: DM 30.—, übrige Länder: sFr. 30.—

Postscheckkonten: Schweiz: 60-2680-8, Caux Verlag, Luzern  
Deutschland: 704 35-757 Postscheckamt Karlsruhe, Caux Verlag, CH-6002 Luzern

Erscheinungsweise: 12mal jährlich

Druck: Grafino Grafische Betriebe AG Bern