

ARBEITSWELTEN

Von der Zweiten Industriellen
zur digitalen Revolution

Das Unternehmen
Kirchhoff Automotive
in Attendorn



St.-Ursula-Gymnasium Attendorn 2009

Inhalt

Dokumentation	3
Arbeitswelten	3
Die ersten zwölf Jahrzehnte	4
Die Firmengründung	4
Die Industrielle Revolution	5
Kriegs- und Zwischenkriegszeiten	9
Im Wirtschaftswunderland	12
Ein Zwischenfazit	12
Lehrjahre	13
Arbeitsschutz	14
Gastarbeiter	15
Frauen	17
Betriebsrat und Gewerkschaften	18
Baumaßnahmen	19
Moderne Zeiten	21
Ein weiteres Zwischenfazit	21
Technologischer Wandel	22
<i>Computerized Numerical Control</i>	22
<i>Computer Aided Design</i>	24
<i>Kapazitätserweiterungen</i>	25
Arbeitszeiten	26
Kommunikation	27
Zeitzeugen	28
Karl Thiedig, stv. Meister im Werkzeugbau a. D.	28
Dietrich Meier, Meister in Fertigung und Endkontrolle a. D.	31
Willy Springob, Ausbildungsleiter a. D.	34
Friedhelm Siepe, Personalleiter a. D.	37
Manfred Lohölter, stv. Betriebsratsvorsitzender	40
Thomas Ley, Meister in der Fertigung	43
Arndt G. Kirchhoff, Vorsitzender der Geschäftsleitung	46
Rechtliche Hinweise	51

Anmerkungen zu den benutzten Quellen und zur Zitierweise sowie eine Kontaktadresse finden sich unter "Rechtliche Hinweise".

Dokumentation

Arbeitswelten

In den letzten zweihundert Jahren hat sich die Arbeitswelt der Menschen in Deutschland erheblich verändert. Mehr noch: Die Veränderungen vollzogen sich nicht linear, sondern exponentiell. Wirkte die Erste Industrielle Revolution, die zunehmende Mechanisierung infolge der Einführung der Dampfmaschine, etwa ein Jahrhundert nach, vollzog sich die Zweite Industrielle Revolution, die Automatisierung, bereits innerhalb von nur fünfzig Jahren. Die dritte, die "digitale" Revolution schichtete das Arbeitsleben in den letzten drei Jahrzehnten dann noch einmal grundlegend um. Einige Experten stellen in diesem Zusammenhang sogar ein "Ende der Arbeitsgesellschaft" in Aussicht.

Anlass genug für uns, die Sachlage näher zu untersuchen. Wir - das sind fünf Schülerinnen und ein Schüler der Jahrgangsstufe 10 des St.-Ursula-Gymnasiums in Attendorn. Im Frühjahr 2009 schlossen wir uns zu der Arbeitsgemeinschaft "Arbeitswelten" zusammen und recherchierten fortan in Sachen "digitaler Revolution".

Als Objekt unserer Studien wählten wir das älteste Industrieunternehmen unserer Region, die Firma Kirchhoff Automotive (vormals Kutsch) in Attendorn. Um den Wandel der industriellen Arbeitswelt zu erforschen, durchforsteten wir nicht nur Archive, Festschriften und das Internet; vielmehr wurden wir auch selbst aktiv. Vor laufenden Kameras und Diktiergeräten befragten wir eine ganze Reihe Betroffener zu ihrer Sicht der Dinge: heutige und ehemalige Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen, aber natürlich auch den Firmenchef selbst.

Das Ergebnis all dieser Recherchen sehen und lesen Sie hier - eine Präsentation, in der wir versuchen, den sich wandelnden "Arbeitswelten" nachzuspüren. Neben der vorliegenden schriftlichen Fassung gehören zu der Dokumentation auch je eine DVD und eine Multimedia-CD mit diversen Video- und Audiomitschnitten sowie zahlreichen Fotos.



Die ersten zwölf Jahrzehnte

Die Firmengründung

Das älteste noch existierende Industrieunternehmen des Kreises Olpe ist die Attendorner Firma Kirchhoff Automotive, vormals Kutsch. Sie datiert auf das Jahr 1828.



Die Gründung des Unternehmens gestaltete sich unspektakulär. Der Lüdenscheider Kaufmann Mathias Kutsch (im Folgenden Mathias Kutsch I genannt) heiratete 1828 die Attendornerin Emilie Zeppenfeld und ließ sich daraufhin in der Hansestadt nieder. Hier übernahm er 1830 die Wohn- und Geschäftsgebäude seiner Schwiegermutter und betrieb von dort aus sein Handelsgeschäft.

Kutschs kaufmännische Kontakte reichten bis in die Schweiz. In Deutschland verkaufte er seine Waren vor allem im Süden: in Frankfurt, Darmstadt, Freiburg, Stuttgart, Augsburg, München, Nürnberg und Passau.

Die Artikel, mit denen Mathias Kutsch I handelte, entstammten vorrangig der Produktion von Metallwarenunternehmen der umliegenden Regionen. Zu seinem Sortiment gehörten Federn, Haken und Ösen, Feilen, Raspeln, Stichel- und Hobeisen, Kandaren, Steigbügel und Sporen sowie Sattlerstifte, Polsternägel und Nadeln.

Den Schwerpunkt seines Verkaufsprogramms bildeten indessen Knöpfe, vor allem solche aus Metall. Vermutlich war es die hohe Nachfrage gerade nach diesen Produkten, die den Kaufmann veranlasste, sie selbst herzustellen. Am 11. Juni 1831 meldete sich die *Firma Mathias Kutsch, Fabrikant und Handel mit Eisenwaren* in Attendorn an.

Produziert wurde im eigenen Geschäftsgebäude und den angrenzenden Scheunen im Schuldernhof (dem Standort des heutigen Seniorenzentrums St. Liborius). Versuche, die beengten Betriebsstätten vor die "Stadtttore" auszulagern, scheiterten aus finanziellen Gründen. Gleichwohl beantragte Mathias Kutsch I das freie Bürgerrecht der Stadt Attendorn. Zur Begründung seines Antrags führte er - und darin unterscheidet er sich kaum von heutigen Unternehmern - vor allem das Arbeitsplatzargument an:

[Ich erhebe] Anspruch auf freies Bürgerrecht, weil mein Gewerbe Fabrike und Engroß-Handlung ist, wodurch viele Arbeiter ernähret werden, Gelder aus entfernten Gegenden und fremden Ländern gezogen, der hiesigen Stadt in Circulation kommen. - Ein solches Fabrikgeschäft dehnt sich durch die Zeit in verschiedene Branchen immer mehr aus und wird somit für das allgemeine Interesse im Orte immer wichtiger: Mein Recht auf freies Bürgerrecht kann mithin keinem Zweifel unterworfen sein. [KA175, 43]

Die Stadt Attendorn zeigte sich dem Jungunternehmer gegenüber zunächst sehr wohlwollend und nahm ihn unentgeltlich als Bürger auf. Auch die Beschäftigten der Firma wurden vom Aufnahmegeld befreit. 1836 hatte die "Knopffabrik des Herrn Kutsch", wie der Bürgermeister freudig vermerkte, bereits einen Personalstand von 30 Beschäftigten. [KA175, 43]

Die positiven Beziehungen blieben freilich nicht lange ungetrübt. So neigte Mathias Kutsch I, inzwischen zum Stadtverordneten gewählt, häufiger zu Streitigkeiten mit der Obrigkeit, aber auch mit den Beschäftigten seiner Firma. Ein ehemaliger Mitarbeiter klagte sein Leid:

Bis hierhin bin ich noch vertragsmäßiger Werkmeister des Fabrikherrn Kutsch, und der desfallsige Vertrag besteht vom 1.11.1835 ab 5 Jahre lang. Auch läuft mein Gehalt fort, wenn sich auch Kutsch in gewohnter Art mit mir, so wie mit den meisten seiner Arbeiter, in einen Rechtsstreit begeben hat, und fähig ist, zu behaupten, der Vertrag sei ohne seine Vollmacht abgeschlossen. Von dem Gehalte lebe ich, und muß ich leben, so lange der Vertrag nicht rechtskräftig aufgehoben ist. Auch kann ich insolange kein anderes eigenes Geschäft anfangen. [KA175, 43]



Hinzu kam der lässige Umgang des Unternehmers mit der Sicherheit am Arbeitsplatz. Trotz eines großen Brandes, der im Dezember 1836 den Dachstuhl des Fertigungsgebäudes vernichtete, errichtete Mathias Kutsch I im Jahre 1838 eine Schmiede, die in keiner Weise den brandpolizeilichen Schutzvorschriften entsprach und für erneuten Ärger mit der Obrigkeit sorgte.

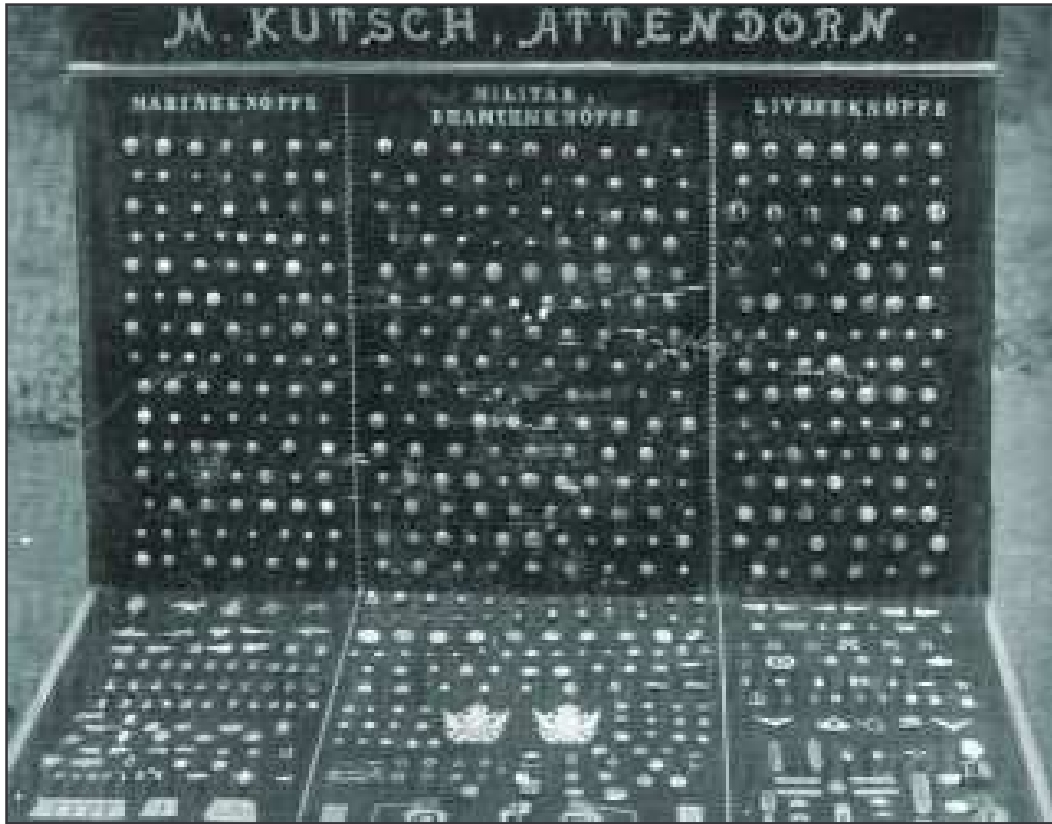
Auch das Betriebsklima ließ offenbar immer mehr zu wünschen übrig. Schon 1837 notierte der Attendorner Bürgermeister, dass in der Knopffabrik statt der 30 Arbeitskräfte des Jahres 1836 nur noch eine Anzahl von 15 bis 20 Personen beschäftigt werde, "jedoch scheint dieselbe mehr ab- als zuzunehmen, welches hauptsächlich in dem reizbaren Temperament und der Unverträglichkeit des Fabrikherrn Kutsch seinen Grund haben mag" [KA175, 46].

Nachdem ein weiterer Versuch, die Fabrikation vor die Stadt zu verlagern, an den nunmehr kritischen Stadtoberen gescheitert war, beschäftigte die Firma im Jahre 1839 sogar nur noch drei Personen.

Die Industrielle Revolution

Angesichts der Firmengründung durch Mathias Kutsch I in Attendorn von einer "Industriellen Revolution" zu sprechen wäre vermessen. Außer der Knopffabrik gab es in der Hansestadt nur noch die Limburger Wollgarnspinnerei und einige Gerbereien. Auch deren Beschäftigtenzahlen hielten sich in Grenzen. In der Spinnerei arbeiteten in besseren Zeiten 26 Personen, in den Hungerjahren 1847/1848 nur noch 15. Die Zahl der Beschäftigten in der Knopffabrik dümpelte bei 2 bis 7 Personen; zwischendurch vermerkten die städtischen Akten, der Betrieb der Firma sei praktisch zum Erliegen gekommen. Anfang der 60er Jahre sah sich Mathias

Kutsch I sogar genötigt, zur Sicherung des Unternehmens zusätzlich einen Tape-
tenhandel aufzuziehen. Keine Revolution - allenfalls eine Evolution also.



Auch die lang ersehnte Eröffnung der Eisenbahnlinie Finnentrop - Olpe im Jahre 1874, durch die Attendorn an die Industriezentren an Ruhr und Sieg angeschlossen wurde, zeigte zumindest in Sachen Kutsch wenig "revolutionäre" Wirkung. Die Firma konnte hiervon nicht nennenswert profitieren.

Mathias Kutsch I war bereits 1866 verstorben, seither führten sein Schwager Engelbert Zeppenfeld und sein Sohn Mathias Kutsch II das Unternehmen, das sich nunmehr allerdings mehr auf den Handel als auf die Produktion verlegte. Nach dem frühen Tod des "zweiten" Kutsch im Jahre 1886 schien das Schicksal der Firma besiegelt. In der aufkommenden Industrielandschaft Attendorns spielte sie ohnehin schon lange keine Rolle mehr. Während der Betrieb 1890 in der Gewerbesteuerrolle gerade mal als "Kommissionsgeschäft in Kurzwaren mit 1 Reisenden, 1 Comis und 1 Packer" notiert wurde [KA175, 82], hatten sich andere Unternehmen in den Vordergrund geschoben:

Messinggußwaren werden von der Firma Engelb. Isphording hergestellt, die etwa 55 Arbeiter beschäftigt, und jährlich ca. 60.000 Kg. fertige Waren herstellt. Außerdem arbeiten noch sechs kleinere Meister dasselbe Fabrikat und beschäftigen im Ganzen noch an 40 bis 45 Arbeiter.

Das Eisenwalzwerk von Althaus & Liebrecht arbeitet mit 70 Personen und stellt jährlich ca. 4.700.000 Kg Eisenblech her. Die Firma hat die Anlage um etwa die Hälfte vergrößert [...]. Die Firma W. Borgmann fabriziert verzinkte Schwarzblechwaren als Eimer, Waschkübel u.s.w. und arbeitet mit 36 Mann.

Lohgerbereien betreiben hier fünf Firmen, die zusammen 36 Arbeiter beschäftigen, zwei betreiben Lohmühlen mit Dampfkraft, zwei mit Wasserkraft.

Eine handwerksmäßig betriebene Holzsägemühle arbeitet mit Dampf- und Wasserkraft und hat drei Sägen in Betrieb.

Eine Fruchtmahlmühle mit drei Gängen arbeitet nur für den lokalen Bedarf mit Wasserkraft. Die Brauerei hier mit Dampfbetrieb stellt jährlich etwa 2.500 Hectoliter Bier her, das in den umliegenden Ortschaften abgesetzt wird.

Mit Cigarrenherstellung befassen sich zwei Meister (Handarbeit), die ungefähr 18 Arbeiter beschäftigen. [KA175, 82]

Ein Jahr später sah die Lage für die Firma Kutsch noch schlimmer aus: "Handelsgeschäft geht immer mehr zurück. [...] Betrieb schläft ganz sachte ein", hieß es hierzu in der Firmenchronik. [KA175, 82] Dies stellte sich allerdings als Irrtum heraus. Mathias Kutsch III, Enkel des Firmengründers, kehrte 1893 nach längeren Auslandsaufenthalten in Frankreich, Belgien und England nach Attendorn zurück und war, gegen den ausdrücklichen Rat seiner Mutter, offenbar fest entschlossen, die Metallwarenfabrikation seiner Vorfahren wiederzubeleben. 1894 bestätigte der damalige Bürgermeister bereits die Arbeit der neuen Fabrik M. Kutsch: "[Sie] fertigt Metallknöpfe, hauptsächlich Militärknöpfe und beschäftigt insgesamt 15 Arbeiter." [KA175, 90] Von da an ging es mit dem Betrieb bergauf. Bis zur Jahrhundertwende vervierfachte sich sein Umsatz.



In diese Zeit des Aufstiegs fiel auch der erste Betriebsunfall, der behördlich vermerkt wurde. An einer Knopfstampfe quetschte sich ein 19-jähriger Beschäftigter einen Finger. Das Gewerbeaufsichtsamt in Siegen nahm den Vorfall zum Anlass, das (wieder) aufstrebende Unternehmen an einige amtliche Auflagen zum Arbeits- und insbesondere Jugendarbeitsschutz zu erinnern. So durften Jugendliche (und das waren damals alle Personen unter 21) nur arbeiten, wenn sie im Besitz eines sogenannten Arbeitsbuches waren. Mathias Kutsch III meldete seine minderjährigen Beschäftigten daraufhin ordnungsgemäß an, wobei er auch deren Arbeitszeiten notierte:

Letztere [die Jugendlichen] arbeiten an allen Wochentagen 9 ½ Stunden täglich, die Arbeiterinnen eben so lange, Samstags indessen nur bis 5 ½ Uhr Nachmittags. Die Arbeit der weiblichen und der jugendlichen Arbeiter besteht in leichter Maschinenarbeit, sowie darin, Knöpfe einzulegen, zu firmen, zu verzinken und dergleichen. [KA175, 92]

Im Jahr 1905 fixierte der Unternehmer den rechtlichen Rahmen seines Betriebs in einer *Arbeitsordnung für die Fabrik von M. Kutsch in Attendorn*. Diese vermerkte vor allem die *Pflichten*, weniger die Rechte der Beschäftigten. Sie regelte besonders die Arbeits- und Pausenzeiten, aber auch die Unfallverhütung, den Jugendschutz und die Sonderkonditionen für Frauen. Die folgenden Ausschnitte aus der insgesamt 21 Paragraphen umfassenden Ordnung geben einen kleinen Einblick in die damaligen Rechtsauffassungen:

§ 1 - Jeder von mir aufgenommene männliche oder weibliche Arbeiter unterwirft sich den Bestimmungen der gegenwärtigen Arbeits-Ordnung und hat die Pflicht, sich bei seiner Annahme mit dieser Arbeits-Ordnung bekannt zu machen. [...]

§ 4 - Arbeitstage sind sämtliche Wochentage, mit Ausnahme der auf einen Wochentag fallenden allgemeinen Feiertage. [...] Bei schwachem Geschäftsgang wird die Arbeitszeit entsprechend gekürzt.



§ 5 - Die tägliche Arbeitszeit dauert für sämtliche Arbeiter regelmäßig, mit Ausnahme der Sonnabende und der Tage vor Festtagen, 9 ½ Stunden, sie beginnt im Sommer, d. h. vom 1. April bis 30. Sept., morgens um 7 Uhr und endet Abends um 7 Uhr, im Winter, d. h. vom 1. Okt. bis 31. März, morgens um 8 Uhr und endet abends um 8 Uhr mit Unterbrechung durch eine Vormittagspause von 9.30 bis 10 Uhr, mit Unterbrechung durch die Mittagspause von 12 bis 1 ½ Uhr und eine Vesperpause von 4 bis 4.30 Uhr. An Sonnabenden und den Vorabenden der gesetzlichen Feiertage beginnt die Arbeitszeit stets um 7 Uhr morgens und ist die Mittagspause von 12 bis 1 Uhr. Die Arbeitszeit endet an diesen Tagen für weibliche Arbeiter um 5 ½ Uhr, für männliche um 6 Uhr.

§ 6 - Kinder unter 14 Jahren werden nicht beschäftigt. Jugendliche Arbeiter unter 16 Jahren haben Vormittags eine Erholungspause von 9.30 bis 10 Uhr. [...]

§ 7 - [...] Die Arbeitszeiten sind pünktlich einzuhalten. Die Fehlstunden werden den im Tagelohn Arbeitenden bei der Löhnung in Abzug gebracht. Zuspätkommende haben auf Arbeitsantritt an den betreffenden Vor- und Nachmittagen keinen Anspruch.

§ 8 - In Fällen, wo eilige Arbeiten, sowie Arbeiten zu erledigen sind im Interesse der Reinigung und Instandhaltung des regelmäßigen Betriebes, überhaupt in Notfällen, sind sämtliche Arbeiter zur Arbeit über die festgesetzte Zeit und zwar bis zu 13 Stunden, und ferner auch zur Sonntags- und Feiertagsarbeit innerhalb der gesetzlich zulässigen Grenzen verpflichtet. [...]

§ 18 - Wiederholtes Zuspätkommen, sowie das Verlassen der Fabrik während der Arbeitszeit ohne Erlaubnis, wird bei erwachsenen Arbeitern mit 50 Pfg., bei jugendlichen und weiblichen mit 25 Pfg. bestraft. [...] [KA175, 104f/109]

Wirtschaftlich ging es für die Firma Kutsch auch im neuen Jahrzehnt bergauf. Von 1900 bis 1910 verdreifachte das Unternehmen noch einmal seinen Umsatz. Mathias Kutsch III ließ die Firmengebäude erweitern und brachte die Anlagen auch in technischer Hinsicht auf den neuesten Stand. Als Sensation wurde empfunden, dass die Knopffabrik ab 1907 Strom aus der benachbarten Firma A. A. Ursell erhielt. Kutsch versorgte damit einen 5 bis 6 PS starken Elektromotor, der eine Exzenterpresse und eine Knopfförmmaschine antrieb.

Julius Ursell hatte Mitte des Jahrzehnts ein kleines Elektrizitätswerk errichtet und lieferte Strom an "ausgewählte" Nachbarn und Bekannte. 1909 kam das Städtische Elektrizitätswerk hinzu. Später bezogen die Attendorner Unternehmen zudem Strom aus dem Kraftwerk an der Lister-Sperrmauer. Die Elektrifizierung der Hansestadt, erkennbar vor allem an der zunehmenden Straßenbeleuchtung, schritt voran.

Auch andere Verbesserungen der Infrastruktur brachten das Unternehmen weiter vorwärts. So ließ Mathias Kutsch III 1910 eine firmeneigene Wasserversorgungsanlage bauen. Hierdurch konnte er eine erste kleine Galvanik und eine Stand-Entgiftungsanlage betreiben.

Kriegs- und Zwischenkriegszeiten

Der Beginn des Ersten Weltkriegs brachte der Firma keine nennenswerten Einschnitte, im Gegenteil. Uniformknöpfe waren gefragter denn je. Die Umsatzzahlen schnellten von 224.834 Mark im Vorkriegsjahr 1913 auf 378.717 Mark im Jahr 1915 hoch. Die Zahl der Mitarbeiter lag 1914 bei 55 Personen, 27 Männern und 28 Frauen, und nahm auch im Verlauf des Krieges nicht nennenswert ab, da ab 1916 zwar keine Knöpfe mehr, dafür aber Sprengkapselhülsen aus Ansonit gefertigt wurden. Zu diesem Zweck orderte Kutsch weitere Exzenter- und Friktionspressen sowie Abstechbänke.

Bei Kriegsende stellte sich dem Firmenchef allerdings das Problem, seine Produktpalette komplett überarbeiten zu müssen. Weder an Uniformzubehör noch gar an Geschosshülsen herrschte jetzt sonderlich Bedarf. Als vorübergehende Rettung erwies sich ein Beschluss der Attendorner Stadtverordnetenversammlung aus dem Jahre 1920, die Firma Kutsch solle 30.000 Zehn-Pfennig-Münzen und 20.000 Fünzig-Pfennig-Münzen als Notgeld herstellen. Noch einmal schnellten die Umsatzzahlen in die Höhe; danach wurde in Folge der Hyper-Inflation von 1923 die Lage für das Unternehmen jedoch immer bedrohlicher. Produziert wurden zwar weiterhin Knöpfe, außerdem Zwingen, Strahlregler, Aluminiumdosen und Dichtungsscheiben, doch blieb der Absatz weit hinter den Erwartungen zurück. Mathias Kutsch III zog daraufhin die Notbremse und kürzte allen Beschäftigten das Gehalt um 50 Prozent. Allerdings wäre der Betrieb auch hierdurch nicht zu retten gewesen, wenn nicht Kutschs in London wohnende Schwägerin mit einem Kredit von 500 Pfund ausgeholfen hätte.



Als sich das Unternehmen daraufhin mühsam mit einer Palette von Sanitärartikeln neu aufgestellt hatte, brach 1929 die zweite, diesmal weltweite Wirtschaftskrise über die Deutschen herein. Mehr schlecht als recht hielt sich das Unternehmen in den nächsten Jahren über Wasser.

Nach dem Machtantritt der Nationalsozialisten sah Kutsch dann eine Chance, die Tradition der Knopfherstellung weiterzuführen, und stellte hierzu 1934 den Antrag, die Parteiabzeichen der NSDAP fabrizieren zu dürfen. Dem Ansinnen wurde 1935 entsprochen, nachdem der Attendorner Bürgermeister den Fabrikanten wärmstens empfohlen hatte:

Der Inhaber der Firma, Math. Kutsch, hat stets auf nationalem Boden gestanden und bejaht den nationalsozialistischen Staat rückhaltlos. Sein Sohn ist SA-Mann und als Fürsorgereferent in der SA-Riege tätig. Der in der Firma tätige Schwiegersohn Richard ist Ortsgruppenführer des Reichsluftschutzbundes [...]. Vom nationalsozialistischen Standpunkt aus gesehen ist die Familie würdig, in der Zuweisung von Aufträgen unterstützt zu werden. [KA175, 134f]

Als Mathias Kutsch III 1936 starb, hinterließ er ein Unternehmen in unsicherer Lage und in sehr bedenklichem Zustand. Während die meisten anderen Fabriken

bereits in den zwanziger Jahren umgerüstet bzw. automatisiert und damit eine "Zweite Industrielle Revolution" ausgelöst hatten, war in der Metallwarenfabrik alles beim Alten geblieben. Der Sohn des Verstorbenen, Mathias Kutsch IV, der nun die Firma übernahm, zog später eine bittere Bilanz:



Der Betrieb selbst war 1936 in hohem Grade unrationell und in jeder Beziehung veraltet: die verbauten Räumlichkeiten waren in sehr schlechtem teilweise verwahrlosten Zustand; die Maschinen hatten im Durchschnitt ein Alter von 20 Jahren und mehr; bei fast völlig fehlendem Nachwuchs lagen die wichtigsten Funktionen (kaufmännische Leitung, Betriebsleitung, Expedient, Meister, die wichtigsten Posten im Fach- und Spezial-Arbeitsstab) in den Händen von Greisen.

Die Kreditquellen der Firma Kutsch waren bis zum letzten ausgeschöpft. Geldmittel zur Rationalisierung waren also von dritter Seite nicht zu beschaffen. Das Fabrikationsprogramm war preislich ausgedroschen und versprach selbst bei rationellster Fertigung keinen geldlichen Ertrag. Der noch vorhandene Konnex zu Geschäftsfreunden und Banken beruhte auf alter Tradition und nicht auf der Leistungskraft des Unternehmens. [KA175, 142]

Zu allem beschriebenen Elend kam es gut hundert Jahre nach dem ersten Feuer im April 1937 zu einem neuerlichen Großbrand in der Firma, der die Gebäude erheblich beschädigte und das Inventar zu einem Großteil vernichtete. Obwohl der Betrieb vollkommen unterversichert war, begann Mathias Kutsch IV unmittelbar nach der Katastrophe unter umfangreicher Beteiligung der Belegschaft mit dem Wiederauf- bzw. Neubau.

In den Folgejahren schien sich die Geschichte zu wiederholen: Mit Kriegsbeginn 1939 stieg die Nachfrage nach Uniformknöpfen (auch wenn sie unter den Nazis schon in Friedenszeiten nicht gering gewesen war); und das Unternehmen begann zu "brummen". Kutsch investierte kräftig: in eine Metallkreissäge, eine Stahlbandsäge, in Abschneide- und Schleifmaschinen, eine Drehbank, je eine Stanz- und eine Ziehpresse sowie im Februar 1940 in eine doppelwirkende Presse zum stolzen Preis von 3.400 Reichsmark. Auch richtete der Fabrikant ein Zink- und Kadmiumbad ein.

Sorgen bereitete Kutsch allerdings der Umstand, dass im Laufe des Krieges das Fachpersonal des Unternehmens nach und nach zum Fronteinsatz abgezogen und durch Fremdarbeiter ersetzt wurde. 51 Personen, die teils aus Frankreich, überwiegend jedoch aus Russland kamen, sind in den Unternehmensakten als ausländische Arbeitskräfte vermerkt. Untergebracht waren sie zum Teil in unmittelbarer Nähe der Fabrik, zum größeren Teil jedoch in einer Holzbaracke außerhalb der Stadt, im damals noch unerschlossenen Gebiet der "Stesse".

Im vorletzten Kriegsjahr erhielt das Unternehmen eine Anzeige wegen angeblicher Kriegswirtschaftsvergehen, was dazu führte, dass wichtige militärische Aufträge annulliert wurden. Gleichwohl investierte Mathias Kutsch IV weiterhin in seinen Betrieb: Im Juli ließ er eine neue Tellerpresse aufstellen. Viel nutzte ihm dies freilich nicht: Bei der Bombardierung Attendorns am 28. März 1945 und

durch die Munitionsexplosion am Rathausplatz im Juni (also nach Kriegsende) erlitt das Unternehmen beträchtliche Schäden; den Rest besorgten Diebe. Die Schadensbilanz fiel düster aus:

Große Schäden am Dach und Fenstern nach S[üden] zerstört. Lager Turwitt zerstört. Lager Kuckel, Schützenhalle geplündert und bestohlen; Lager Schnepfer Mecklinghausen schwer bestohlen; Lager Rathaus im Juni in die Luft geflogen; Ostarbeiterlager Stesse unbewohnbar zerstört. [KA175, 154]

Nach dem Krieg war also ein neuerlicher Wiederaufbau der Fabrikationsstätten angesagt. Die etwa 30 Mitarbeiter der Firma konnten hierzu allerdings zunächst nicht in vollem Umfang eingesetzt werden, da Mathias Kutsch IV 14 von ihnen - einer Übereinkunft der Attendorner Unternehmer folgend - bis Mitte August 1945 für allgemeine Aufräumarbeiten in der Stadt freistellte.



Nach den notdürftigsten Reparaturen begann die Firma dann mit der Verarbeitung von Restmaterialien aus der Kriegszeit. Bis zur Währungsreform 1948 hielt sie sich mit der Produktion von "Kunstgewerbeartikeln" über Wasser: mit Kerzenleuchtern, Buchstützen und Aschenbechern.

Mathias Kutsch IV errichtete, da seine bisherige Wohnung zerstört war, aus den Überresten der ehemaligen Ostarbeiter-Baracke in der Stesse ein Holzhaus, in dem er die folgenden Jahrzehnte wohnte. Dass der Unternehmer vor die Stadt zog, war vermutlich kein Zufall. Schon sein Vater und sein Urgroßvater hatten mit dem Gedanken gespielt, den beengten Fabrikationsverhältnissen in der mittelalterlich geprägten Kleinstadt zu entfliehen und den Betrieb in die Stesse zu verlagern. Nichts anderes plante nun auch der "vierte" Mathias. Allerdings sollte es noch etliche Jahre dauern, bis er seine Vorstellungen verwirklichen konnte.



Die Fabrik im Jahr 1951

Im Wirtschaftswunderland

Ein Zwischenfazit

Blickt man auf die ersten 120 Jahre der Firmengeschichte zurück, stellt man fest, dass die Entwicklung der Metallwarenfabrik M. Kutsch einen für die deutsche Industrie eher untypischen Verlauf genommen hat.

Aufgebaut in den Anfängen der Ersten Industriellen Revolution, konnte sie - nach durchaus vielversprechendem Beginn - von den rasanten Fortschritten in Technologie und Infrastruktur, die das 19. Jahrhundert prägten, nicht wirklich profitieren. Stagnation, wenn nicht gar Regression bestimmten das Bild. Erst verspätet, nämlich zur Jahrhundertwende, setzte der systematische maschinelle



Ausbau des Unternehmens ein. Selbst der "Gründerzeit" hinkte diese Entwicklung hinterher.

Als sich dann in Deutschland und weltweit die Zweite Industrielle Revolution in Form der Automation ankündigte, konnte die Metallwarenfabrik wiederum nicht mithalten. Während der ersten großen Rationalisierungswelle der deutschen Industrie in den 1920er und 30er Jahren war die Firma nicht in der Lage, auch nur eine einzige neue Maschine zu kaufen. Durch Abschreibungen ohne Neuzugänge war das Maschinenkonto 1936 bilanzmäßig de facto aufgelöst. Die in der Folgezeit (wiederum verspätet) erfolgenden Investitionen wurden erst durch den Großbrand und danach durch den Krieg beeinträchtigt. Mehr als einmal in der über hundertjährigen Firmengeschichte stand der Betrieb vor dem Aus.

"Typischer" verlief dann allerdings die Geschichte des Unternehmens in der neugegründeten Bundesrepublik Deutschland. Das überall zu beobachtende "Wirtschaftswunder" spiegelte sich auch in der Entwicklung der Metallwarenfabrik M. Kutsch. Die Zahl der Mitarbeiter der Nachkriegszeit (etwa 30 bis 40) vervierfachte sich bis 1970 auf ca. 140, in den frühen 80er Jahren bezifferte sie sich auf 168. Der Umsatz nahm allein von 1948 bis 1949 von 282.513 auf 802.027 DM zu. Zehn Jahre später lag er bei 2.631.909, zwanzig Jahre später bei 6.723.453, dreißig Jahre später - trotz zwischenzeitlicher Ölkrise - bei über 18 Millionen DM. [KA175, 178/188/202/204/215]

Möglich geworden war die Unternehmensentwicklung durch eine zweigleisige Strategie: Zum einen produzierte Kutsch - wie schon in den 20er Jahren - Sanitärartikel wie Schlauchschellen und Hahnrosetten, zum anderen kam als neuer (und schon bald dominanter) Zweig die Fertigung für die Automobilindustrie hinzu.

Vor allem mit dem Hersteller Ford verbanden die Firma seit 1951 enge wirtschaftliche Kontakte.

In den folgenden Abschnitten soll die beschriebene Entwicklung nun unter verschiedenen Aspekten genauer betrachtet werden.

Lehrjahre

Nicht alle Fabriken überstanden den Krieg und die ersten Nachkriegsjahre. So ergab sich in Attendorn die paradoxe Situation, dass trotz überall anfallender Aufräum- und Wiederaufbauarbeiten ein hoher Stand an Arbeitslosen zu verzeichnen war, besonders nach der Insolvenz der Imbert-Generatoren GmbH, durch die im Jahr 1949 auf einen Schlag 180 Personen unmittelbar und weitere in Zuliefererbetrieben ihre Arbeit verloren.



In dieser Situation einen Ausbildungsplatz zu finden war eine Kunst für sich. Dabei hielt man sich nicht mit Formalitäten wie wohlgesetzten Bewerbungsschreiben auf. Wichtig war es, jemanden zu kennen, der bereits in dem gewünschten Betrieb arbeitete. Idealerweise nahmen einen der Vater oder ein Onkel mit und stellten einen dem Chef vor.

Mit "Vitamin B" allein war die Lehrstelle allerdings noch nicht gewonnen; denn auch in den 50ern galt es, zunächst eine mehrstufige Aufnahmeprüfung zu bestehen. So verlangte etwa die Firma Kutsch einen vor Ort von Hand geschriebenen Lebenslauf; außerdem musste der Bewerber ein Diktat absolvieren, verschiedene Rechenaufgaben lösen und zum Beispiel zu seinen Freizeitinteressen Stellung nehmen. Darüber hinaus gab es für die Attendorner Lehrlingsanwärter einen zentralen Test im Restaurant Kaiserhof. Nur etwa ein Drittel der Aspiranten erhielt dann auch eine Lehrstelle. [Thi09]

Lehrjahre sind keine Herrenjahre - zu dieser Erkenntnis gelangte bereits Mathias Kutsch III, als er 1888 als Lehrling in Elberfeld verbrachte. Für die Jahre nach dem Zweiten Weltkrieg galt dies erst recht. Alle Lehrlinge der Firma Kutsch (sowie auch die vieler anderer Betriebe) besuchten zunächst ein Jahr lang die Lehrwerkstatt Attendorn (LEWA) zwischen der Hospitalkirche und dem Fluss Bigge. Bei der Berufung der Ausbilder hatte man angesichts kriegsbedingter Ausfälle nicht wählerisch sein können: Teilweise waren die "Lehrherren" selbst nur unzureichend vorgebildet; daher bestand die pädagogische Unterweisung oft genug in körperlichen Züchtigungen. So mussten die Lehrlinge im wörtlichen Sinne mit dem "Tritt in den Hintern" leben. [Spr09]

Die Ausbildung bestand im Sägen, Drehen, Schleifen und vor allem Feilen. Besonders das exakte Feilen trieb die Auszubildenden oft zur Verzweiflung. Miss-

glückte ein Werkstück, versenkten es die Lehrlinge angstvoll in der nahen Bigge, um es vor den Augen der kritischen Meister zu verbergen. Führte der Fluss dann irgendwann Niedrigwasser, kam natürlich alles wieder zum Vorschein, und die Jugendlichen mussten die verrosteten Teile unter heftigem Schimpfen der Ausbilder herausklauben. [Thi09]

Gearbeitet wurde 48 Stunden in der Woche, von montags bis samstags, mit Ausnahme einiger Samstage, an denen die Berufsschule stattfand. Pausen gab es lediglich von 9.00 bis 9.15 Uhr und von 12 bis 1 Uhr. Auch die Zahl der Urlaubstage nimmt sich aus heutiger Sicht sehr bescheiden aus: 12 Werktage, wobei die Samstage mitgezählt wurden, so dass jeder Lehrling gerade mal auf zwei Wochen Auszeit kam. [Mei09]

Die allgemeine Armut der Nachkriegsjahre spiegelte sich in der Kleidung der Auszubildenden wider: Die "Blaumänner" mussten die Jugendlichen (bzw. deren Eltern) selbst bezahlen. In der Regel reichte das Geld nur für ein Exemplar, das dann die Woche über, egal in welchem Zustand, getragen und am Wochenende für den folgenden Montag gewaschen wurde. Da die 14- bis 15-Jährigen schnell wuchsen, waren die Lehrlinge des zweiten Ausbildungsjahrs gut zu erkennen: Ihre Hosen hatten "Hochwasser", und die fehlende Länge hatte die Mutter mit restlichen Stoffen angestückelt. [Spr09]

Erst Jahrzehnte später, nämlich ab 1979/1980, bekamen die Auszubildenden die Arbeitskleidung vom Unternehmen gestellt. Ab diesem Zeitpunkt betrieb die Firma Kutsch dann auch eine eigene Lehrwerkstatt.

Arbeitsschutz

Der Arbeitsschutz spielte in den ersten Nachkriegsjahren so gut wie keine Rolle. Hatte sich jemand mit dem Hammer auf den Daumen geschlagen oder die Hand gequetscht bzw. angerissen, gab es allenfalls die Ermahnung: "Hättest halt besser aufpassen müssen!" [Mei09]

Die erste Maßnahme, die offenbar als unumgänglich angesehen wurde, war die Einführung von Schutzbrillen, da den Mitarbeitern insbesondere beim Schleifen häufiger kleine Späne in die Augen flogen.

Mit zunehmendem Umfang der Fertigung legte man dann auch auf den Lärm-schutz Wert. Die zunächst angebotenen und als "Micky Mäuse" verschrienen Ohrenschützer waren bei den Beschäftigten äußerst unbeliebt, da sie nach stundenlangem Tragen Schmerzen an den Ohrmuscheln verursachten. So ging die Firmenleitung dazu über, Ohrenstöpsel zu verteilen, die dann auch akzeptiert wurden und deren Benutzung der Meister überwachte.

Um beim Tragen und Bearbeiten der scharfen Bleche Schnitte zu vermeiden, benutzten die Mitarbeiter durchweg Lederlappen oder Handschuhe. Darüber hinaus war es notwendig, spezielle Arbeitsschuhe zu tragen, die die Füße vor herunterfallenden Eisenstücken schützten. Diese Schuhe mussten die Beschäftigten in der Anfangszeit selbst bezahlen, konnten sie aber verbilligt über den Betrieb bezie-

hen. Später wurden die Sicherheitsschuhe dann, ähnlich wie die restliche Arbeitskleidung, von der Firma gestellt. [Mei09]



Trotz aller Sicherheitsvorkehrungen kam es in der Metallwarenfabrik hin und wieder zu schlimmen Unfällen. Als ein neuer Gabelstaplertyp eingeführt wurde, unterschätzte einer der Fahrer dessen Dimensionen und hob versehentlich eine Maschineninstallation an, die daraufhin umstürzte und eine griechische Mitarbeiterin unter sich begrub. Diese verstarb an ihren schweren Verletzungen. [Spr09; Loh09]

Etliche Jahre später, im Jahr 2000, wurde einem Beschäftigten in der Fertigung von einer Maschine der Arm abgerissen; dieser konnte allerdings erfreulicherweise wieder angenäht werden. [Ley09]

Alles in allem ging die Unfallquote im Laufe der Jahre jedoch ganz erheblich zurück. Während es in den Nachkriegsjahren gang und gäbe war, dass Arbeitskräften an den Stanzen und Pressen Finger abgeschnitten oder zerquetscht wurden ("Geh zu Kutsch - Finger futsch!"), treten diese Fälle heutzutage äußerst selten auf. [Loh09] Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Maschinen inzwischen erheblich besser abgesichert sind. Sie lassen sich nicht mehr per Fuß, sondern nur noch per Hand, teilweise sogar nur mit beiden Händen zugleich auslösen, so dass es unmöglich wird, die Gliedmaßen zu gefährden. Zusätzlich stoppen in die Maschinen integrierte Lichtschranken den Arbeitsvorgang, sobald eine Hand zur Unzeit in den Arbeitsbereich greift. [Loh09; Sie09] Transparente Folien vor den Maschinen schützen zudem vor herumfliegenden Spänen oder Funken; in bestimmten gefahrengeeigneten Bereichen sind orangefarbene Signalwesten Pflicht.

Gastarbeiter

In den 50er Jahren wurden in der Firma Kutsch fast ausschließlich deutsche Mitarbeiter beschäftigt. Als sich dann jedoch mit zunehmend verbesserter Auftragslage Produktionsengpässe abzeichneten, die auf den Mangel an Arbeitskräften zurückzuführen waren, schritt Firmeninhaber Mathias Kutsch IV zur Tat.

Schon 1959 initiierte er ein Austauschprogramm zwischen deutschen und französischen Arbeitern - das erste im Kreis Olpe. Einige Attendorner Arbeiter gingen für vier Wochen in einen französischen Betrieb, dafür kamen zwei Franzosen nach Attendorn und arbeiteten bei Kutsch. Was auch immer der Hintergrund für diesen Austausch gewesen sein mag: Eine Anwerbung dieser oder anderer Franzosen für den deutschen Betrieb ergab sich daraus nicht. Denn während die Deutschen in Frankreich ausgesprochen lockere Arbeitsbedingungen vorfanden, kamen die französischen Arbeiter mit der "deutschen Gründlichkeit" nicht zurecht. So blieb es bei dem einmaligen Austausch. [Thi09; KA175, 188]

Ein zweiter Versuch war erfolgreicher. Mathias Kutsch IV, dem man ein Faible für die Iberische Halbinsel nachsagte, reiste 1960 nach Spanien und engagierte dort - übrigens als erster Attendorner Unternehmer - Arbeitskräfte "von der Straße weg". Angesichts der unklaren Rechtslage kamen die Angeworbenen dann zunächst per Bus als Touristen (genauer: als Pilger) getarnt nach Köln und von dort aus nach Attendorn. Auf ähnliche Weise rekrutierte Kutsch Arbeiter auf Sardinien und in Sizilien. In späteren Jahren kamen sogenannte "Gastarbeiter" aus Griechenland, Jugoslawien und der Türkei hinzu. [Mei09; KA175, 188/203]

Einige dieser Arbeitskräfte blieben bis zu ihrer Verrentung (oder darüber hinaus) in Attendorn. Allerdings konnten sich nicht alle mit den neuen Verhältnissen anfreunden, zumal anfangs die Unterbringung in eigens hierfür eingerichteten Ausländerunterkünften zum Teil mehr als zweifelhaft war. Mehrere Spanier und Italiener, die in ihrer Heimat buchstäblich Schafe gehütet hatten, kamen mit den streng getakteten Arbeitsbedingungen in der Fabrik nicht zurecht und kehrten bald nach Hause zurück. [Mei09]



Die, die blieben, vertrugen sich indessen gut mit ihren deutschen Arbeitskollegen. Zunächst bemühte man Dolmetscher. Diese waren jedoch schon bald nicht mehr nötig. Gewöhnen musste man sich auf beiden Seiten freilich an die eine oder andere kulturelle Besonderheit. So verabscheuten die Südländer beispielsweise das deutsche Graubrot und versuchten, wo immer möglich, Weißbrot zu ergattern. Dieses hohlten sie aus und füllten es für ihre Mittagsmahlzeit mit Ölsardinen aus der Dose auf. Andere holten sich Baguettes und ein Stück rohes Fleisch, das sie im Werkzeugbau im Ofen brieren, was bei den heimischen Kollegen auf großes Befremden stieß. [Mei09; Spr09]

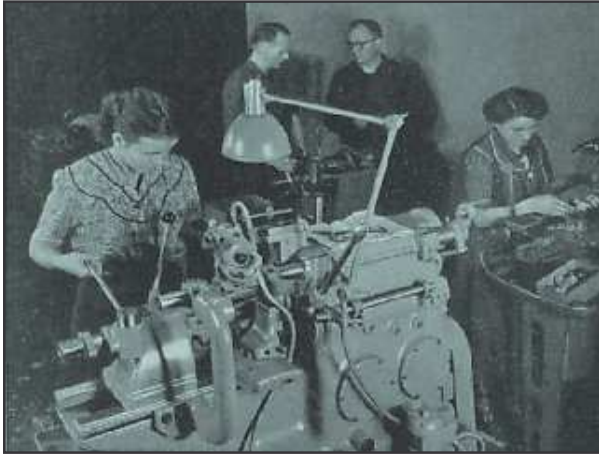
Als die ersten Türken kamen, ließ die Firmenleitung verlauten, die seien nun "etwas anders". Man solle sich aber auf keinen Fall daran stören, wenn sie ihre Gebetsteppiche mitbrächten und im Betrieb von Zeit zu Zeit beteten. In der Praxis war dann allerdings von Gebetsteppichen nichts zu sehen, und so legten sich die anfänglichen Befangenheiten schnell.

Problematischer war hingegen mitunter das Verhältnis der Gastarbeiter untereinander. Besonders nach dem Zypern-Konflikt Mitte der 70er Jahre gab es erhebliche Spannungen zwischen Türken und Griechen, und so vermieden es die Meister konsequent, Angehörige dieser beiden Nationen an dieselbe Maschine zu stellen. [Mei09]

In dieser Zeit lag der Ausländeranteil bei 65 von 148 Beschäftigten, also bei 44 Prozent. Den Hauptteil stellten die Italiener (31 Beschäftigte) und die Türken (20 Beschäftigte). [KA175, 203] Nach der Wende 1989/90 meldeten sich dann vor

allem Arbeitssuchende aus den ehemaligen Ostblockstaaten. Inzwischen stellen die Ausländer aber nur noch etwa 18 Prozent der Stammbeslegschaft. [Loh09]

Frauen



Schaut man sich die bescheidene Festschrift zum 125-jährigen Firmenjubiläum der Metallwarenfabrik M. Kutsch [MK125] an, so fällt auf den Fotos sofort der hohe Anteil an Frauen auf, die nicht nur im Versand, sondern durchaus auch an den Maschinen arbeiten. Die große Anzahl weiblicher Beschäftigter erscheint für ein Unternehmen der Metallindustrie ungewöhnlich. Möglicherweise erklärt sie sich aus der Situation um 1953, als wegen des Ausfalls der männlichen Kriegsjahrgänge jede Hand gebraucht wurde und aus demselben Grund viele Frauen finanziell unversorgt waren.

In späteren Jahren nämlich lag der Frauenanteil in der Firma tendenziell niedrig. So waren etwa im Jahr 1974 von den im Betrieb arbeitenden Deutschen nur 17 Prozent weiblich, heute sind es etwa 20 Prozent [Loh09].

Etwas anders sah es bei den Gastarbeitern aus. Hier folgten 1974 im katholischen Attendorn nur die katholischen Spanier und Italiener dem deutschen Muster: 29 Prozent der italienischen und 14 Prozent der spanischen Betriebsangehörigen waren Frauen. Hingegen zeigten sich bei den orthodox-christlich oder muslimisch geprägten Beschäftigten (Jugoslawen, Griechen, Türken) die Männer- und Frauenquoten weitestgehend ausgeglichen, so dass im Ergebnis 1974 ein Drittel der Gesamtbelegschaft weiblich war. Bei den türkischen Mitarbeitern übertraf die Zahl der Frauen sogar die der Männer (11 zu 9). [KA175, 203] Möglicherweise, so lässt sich zumindest mutmaßen, war und ist also die Bereitschaft, sich als Frau auf eine Arbeit in der Metallwarenfabrik einzulassen, eine Mentalitätsfrage.

Bei der Ausbildung im Werkzeugbau lag die Quote der weiblichen Lehrlinge durchweg besonders niedrig. Der ehemalige Ausbildungsleiter erinnert sich, erst in den späten 80er Jahren einige junge Frauen aufgenommen zu haben (jeweils eine pro Ausbildungsjahrgang), die ihren Weg dann auch gegangen seien; in einem Fall habe eine frühe Schwangerschaft die Ausbildung allerdings letztlich verhindert. [Spr09] Heutzutage ist es nicht mehr ganz so ungewöhnlich, "Werkzeugmacherin zu lernen"; typisch für das Berufsbild sind Frauen aber immer noch nicht.

In der Qualitätskontrolle, in der mehr zu vermessen als schwer zu heben ist, sehen viele männliche Mitarbeiter am ehesten Chancen für ihre weiblichen Kollegen. In der Fertigung stelle sich die Situation hingegen wesentlich problematischer dar,

da die gefertigten Teile in den letzten Jahren immer größer und schwerer geworden seien. [Spr09; Ley09]

Eine große Chance für Frauen erblickt der jetzige Firmenchef in gehobenen Positionen im Büro, etwa als Ingenieurinnen in der Forschung und Entwicklung, und vor allem im Vertrieb. Hier könnten Frauen ihre kommunikativen Fähigkeiten gegenüber Männern besonders gut ausspielen. Schon jetzt sei mehr als die Hälfte der Vertriebsleiter des Unternehmens weiblich. Für das Betriebsklima sei das nur förderlich, da der raue Umgangston, der häufig in rein männerbündischen Zirkeln herrsche, dadurch aufgebrochen werde. [Kir09]

Betriebsrat und Gewerkschaften

In einem expandierenden Unternehmen wie der Firma Kutsch (jetzt Kirchhoff), die in den letzten Jahrzehnten nie in größerem Umfang betriebsbedingte Kündigungen vornehmen musste, rückt der Betriebsrat als "Anwalt des kleinen Mannes" [Loh09] naturgemäß weit weniger in den Fokus als in einem Betrieb, der von Massenentlassungen bedroht ist. So blieb die Bedeutung der Mitarbeitervertretung bei Kutsch/Kirchhoff, verglichen mit anderen regionalen Firmen der Metallverarbeitung, von Anfang an gering. [Mei09; Thi09] "Große" Auseinandersetzungen oder gar Konfrontationen mit den jeweiligen Firmenleitungen sind über all die Jahre nicht verzeichnet. Dies hat gewiss - auch - mit den familiären Strukturen des Betriebs zu tun, in dem jeder jeden kennt und deshalb der "Abstand" zwischen Beschäftigten und Chef nicht so groß ist wie vielleicht in anonym geführten Großkonzernen.



Während es in unmittelbaren Nachbarbetrieben wie dem Automobilzulieferer Muhr & Bender um die Jahrtausendwende zu Arbeitskämpfen und Warnstreiks kam [IGM06, 113f], prägte und prägt den Firmenalltag bei Kutsch/Kirchhoff das, was man wohl konstruktive Zusammenarbeit nennt. So war beispielsweise die Firmenleitung in der aktuellen Wirtschaftskrise 2008/2009 bestrebt, die zu ergreifenden Maßnahmen zum Schutz der Stammebelegschaft mit dem Betriebsrat Stück für Stück abzustimmen. Sowohl der Abbau von Urlaubstagen und von Zeitkonten sowie die "Rückführung" von Leiharbeitern als auch eine knappe, dreimonatige Phase der Kurzarbeit wurden vom Arbeitgeber und den Arbeitnehmervertretern einvernehmlich beschlossen. [Kir09] Gleiches gilt für den Abschluss eines Standortsicherungsvertrags, der anderthalb Wochenstunden Mehrarbeit beinhaltet. [Loh09] Auf den Punkt gebracht: Geschäftsleitung und Betriebsrat sicherten die "Arbeitnehmer 1. Klasse", nämlich die Stammebelegschaft, zu Lasten der "Arbeitnehmer 2. Klasse", der Leiharbeitskräfte - eine Tendenz, die sich in den letzten Jahren auch in anderen Wirtschaftsbereichen erkennen lässt.

Vor demselben Hintergrund ist bei der Attendorner Metallwarenfabrik die Rolle der *Gewerkschaften* zu sehen. Zwar wurden schon in den 50er Jahren die Lehrlinge nach dem Verlassen der Lehrwerkstatt gedrängt, der IG Metall beizutreten - und etliche kamen dem auch nach - [Mei09], doch hielt sich das Gros der Beschäftigten zurück. Seit Anfang der 90er Jahre sind die Mitgliederzahlen tendenziell rückläufig. Das entspricht einem Trend, der sich für den gesamten Kreis Olpe feststellen lässt: Dort stieg zwar die Zahl der in der IG Metall organisierten Arbeitnehmer von knapp 3.400 im Jahr 1950 auf über 9.600 im Jahr 1992, sank dann jedoch um etwa 2.000 auf 7.657 Mitte 2006. [IGM06, 110] In der Firma Kirchhoff sind aktuell (nur) etwa 20 Prozent der Belegschaft gewerkschaftlich organisiert. [Loh09]

Einerseits empfinden die Gewerkschaftsmitglieder diese niedrige Quote natürlich als bedauerlich, da sie das Gefühl haben, in Tarifverhandlungen den Kopf hinhalten zu müssen und ihren nicht organisierten Kolleginnen und Kollegen sozusagen die Kastanien aus dem Feuer zu holen [Loh09], andererseits ist innerhalb der Belegschaft aber auch deutliche Kritik daran zu hören, wie die Gewerkschaften inzwischen ihre Tarifauseinandersetzungen führen. Früher habe es Massenstreiks gegeben, um die Forderungen der Arbeitnehmer durchzusetzen. Dies habe zu einem starken, belegschaftsübergreifenden Wir-Gefühl geführt. Die Taktik der Schwerpunktstreiks, die die Gewerkschaften seit einiger Zeit anwendeten, um mit geringem Aufwand gezielt ganze Branchen lahmzulegen, ziehe jedoch eine Entsolidarisierung der Arbeitnehmer nach sich: Indem nur noch in bestimmten Schlüsselindustrien gestreikt werde, sähen sich die dortigen Belegschaften zum Teil isoliert, was dem ursprünglichen Gewerkschaftsgedanken widerspreche. [Ley09]

Baumaßnahmen



Einen tiefen Einschnitt in der Firmengeschichte bedeutete der Großbrand, der am Rosenmontag 1970 fast die gesamte Metallwarenfabrik vernichtete. Der Schaden, dessen Ursache bis heute ungeklärt ist, der aber einer Augenzeugin zufolge durch einen Blitzeinschlag entstanden war, bezifferte sich auf 2 Millionen DM. Der Brand vernichtete oder beschädigte nicht nur einen Großteil der

Anlagen, sondern auch fast alle Verwaltungsunterlagen wie Aufträge, Abrechnungen und Rentenversicherungsbescheide. Mathias Kutsch IV stand kurz davor, sein Unternehmen aufzugeben.

Es gab allerdings zwei wesentliche Faktoren, die ihn daran hinderten: die feste Entschlossenheit der Belegschaft zum Wiederaufbau und die vorbehaltlose Unterstützung seitens anderer Unternehmer.

So spielten sich im Februar 1970 in der Attendorner Innenstadt einige groteske Szenen ab. Etliche Mitarbeiter der Firma eilten, teils noch im Karnevals-kostüm, sofort zum Löschen herbei. In den folgenden Tagen versuchten sie, die vom strömenden, gefrierenden Regen und vom Löschwasser beeinträchtigten Werkzeuge und Maschinen zu bergen und wieder flott zu machen, um anschließend, unter Zeltplanen und bei klirrender Kälte, mit der Produktion fortzufahren. Der Attendorner Karnevals-umzug, der traditionell am Veilchendienstag stattfindet, wurde extra umgeleitet und am Betriebsgelände vorbeigeführt, um auf diese Weise den Hilfskräften Respekt zu zollen. [Mei09; Loh09]

Hinzu kam das Angebot von Walter Viegener, dem Inhaber der Firma Viega, einen Teil der Fertigung in seine Produktionsstätten zu verlagern: "Wenn Kutsch kommt, wird bei uns ausgespannt!" war seine Devise, und so teilten sich fortan die Beschäftigten beider Firmen schichtweise in die Stanz- und Pressen. Zusätzliche Hilfe kam von der Firma Ford, die zwei Ersatzmaschinen zur Verfügung stellte, sowie von der Firma Bruse in Hofkühl. [Loh09; Spr09; KA175, 194] Angesichts dieser massiven Unterstützung entschloss sich Mathias Kutsch IV weiterzumachen.

Einen bemerkenswerten "Nebeneffekt" hatte der Fabrikbrand in der Frage des Firmenstandorts. Zwei Jahrzehnte lang hatte sich Kutsch vergeblich darum bemüht, seinen Betrieb aus den beengten Verhältnissen in der Attendorner Innenstadt in die der Stadt vorgelagerte "Stesse" verlegen zu können. Immer wieder hatte ihm die Stadt dabei Hindernisse, vor allem hinsichtlich des Gewässerschutzes, in den Weg gelegt. Nun, da der Verlust von etwa 140 Arbeitsplätzen drohte, ging plötzlich alles ganz schnell. Schon 1972 konnte die Produktion in einem neuen, großzügig angelegten Fabrikkomplex in der Stesse weitergeführt werden.



Moderne Zeiten

Ein weiteres Zwischenfazit

"Wir mussten demontieren, radikal abreißen, um etwas grundsätzlich Neues schaffen zu können." Mit diesen Worten beschrieb Mathias Kutsch IV rückblickend die Um- und Aufbruchstimmung in seiner Firma zu Beginn der 70er Jahre. [KA175, 194] In der Tat war das Jahrzehnt nach der Umsiedlung des Betriebs in die Stesse geprägt von einschneidenden Veränderungen und Neuerungen. Im Gegensatz zu früheren Epochen bewegte sich die Firma dabei diesmal ganz auf der Höhe der Zeit. Die dritte industrielle, die "digitale Revolution" veränderte die betrieblichen Strukturen in allen Bereichen grundlegend - sowohl im Werkzeugbau und der Fertigung als auch in der Forschung und Entwicklung sowie in der Kommunikation mit den Kunden.

Getrübt wurde die Aufbruchstimmung freilich durch zwei Faktoren: Zum einen sorgten die beiden Ölkrisen 1973 und 1979 für einen Auftragseinbruch in der Automobilindustrie und damit auch bei Zulieferern wie Kutsch; zum anderen stellte sich für den 1909 geborenen Mathias Kutsch IV allmählich die Frage der Nachfolge in der Unternehmensleitung. Da seine Kinder, darunter Mathias Kutsch V,

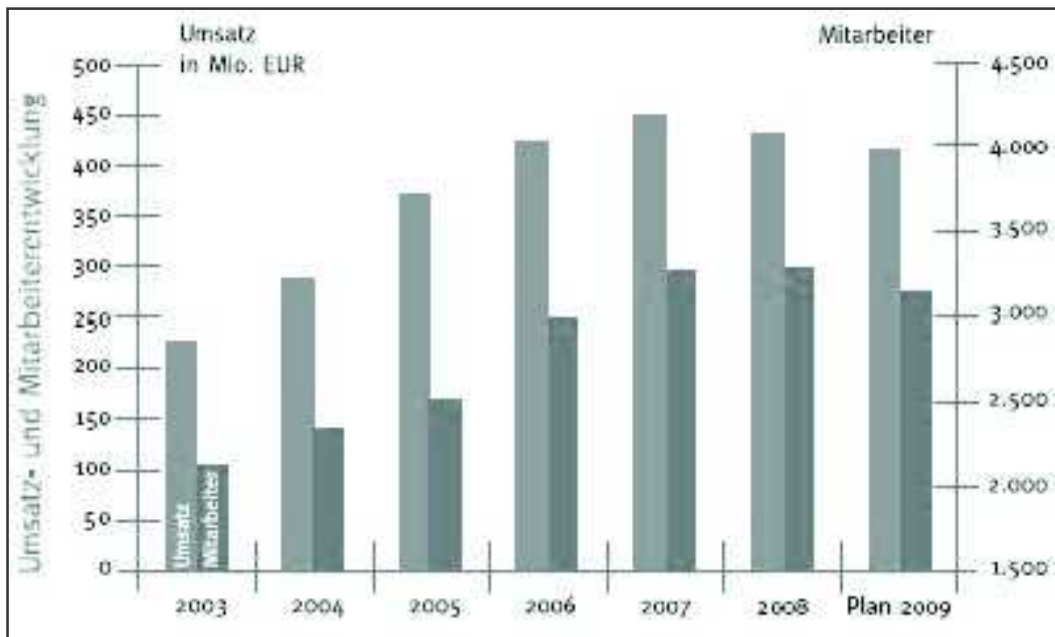


für eine Übernahme der Geschäfte nicht zur Verfügung standen, schrieb er sein Unternehmen 1983 öffentlich zum Verkauf aus.

Interesse zeigte ein Iserlohner Unternehmerehepaar, das ebenfalls in der Automobil-Zulieferer-Branche tätig war: Dr. Jochen F. Kirchhoff und seine Frau, Inhaber der Traditionsfirma Stefan Witte, die vorwiegend für Nutzfahrzeug-Hersteller produzierte und übrigens, damals noch als Produzent von Nadeln, schon 1828 bei Mathias Kutsch I auf der Kundenliste gestanden hatte [KA175, 38]. Überraschend schnell wurde man handelseinig. Seit dem 9. April 1984 ist das Unternehmen Kutsch im Besitz der Familie Kirchhoff.

Dass Mathias Kutsch IV (der bereits Ende Oktober 1984 starb) keinen schlechten Nachfolger gewählt hatte, zeigten die Unternehmenszahlen der folgenden Jahre. Hatte der Umsatz Ende der 70er Jahre bei Kutsch noch bei 18 Millionen DM jährlich und im Übergabebjahr bei knapp 13 Millionen DM gelegen, betrug er 1985 bereits 25 Millionen DM und 1995 75 Millionen DM [KA175, 204/6/222/228]. Seit 2006 pendelt der Jahresumsatz des zwischenzeitlich in "Kirchhoff Automotive" umbenannten Unternehmens, das mittlerweile auch Produktionsstandorte in Portugal, Spanien, Polen, Irland, Ungarn, Frankreich und China unterhält, zwischen 400 und 450 Millionen Euro; etwa die Hälfte davon wurde und wird in Deutschland erwirtschaftet. [KAD09, 3] Mit der Entwicklung einher ging ein enormer Ausbau der Arbeitsplätze: Weltweit sind für Kirchhoff Automotive in-

zwischen etwa 3300 Personen tätig [KAD09, 3], davon allein in Attendorn über 700 [Loh09].



Zeiten weltweiter Krisen steckte das Unternehmen bislang gut weg. Während die Rezessionsphase um 1993/1994 viele Automobilzulieferer der Region zu Massenentlassungen veranlasste oder gar in die Insolvenz trieb [IGM06, 108f], konnte sich Kirchhoff behaupten und ging sogar gestärkt aus den Turbulenzen hervor [Kir09]. Auch in der aktuellen Wirtschaftskrise 2008/2009 zeigen die Zahlenwerte nur geringfügig nach unten.

Technologischer Wandel

Computerized Numerical Control

Die rasante wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens wäre, abgesehen von seiner geschickten Produktpolitik, die unter verschiedenen Automobilherstellern "streute", ohne massive Investitionen in *technische Innovationen* nicht denkbar gewesen.

Bereits 1982, also noch in der Ära Mathias Kutsch IV, wurden im Werkzeugbau die ersten Drahterodiermaschinen eingeführt. Die Funktionsweise dieser Maschinen besteht, sehr vereinfacht gesagt, darin, ein unter Gleichstrom gesetztes Metallstück mit Hilfe eines gegenpolig stromführenden, schnell oszillierenden Messing- oder Wolframfadens zu schneiden (eigentlich: zu erodieren). Drahterodiermaschinen lassen sich über Computer oder ähnliche Steuerungsanlagen sehr präzise führen und ermöglichen so Bearbeitungsgenauigkeiten, die im Tausendstel-Millimeter-Bereich liegen.

1981 schickte die Firma Kutsch die ersten Mitarbeiter, die die Maschinen bedienen und vor allem programmieren sollten, zu umfassenden Schulungen. Datenträger für die Steuerung waren damals noch Lochkarten und Lochstreifen; später

wurden die Programme auf Disketten und vergleichbaren Medien gespeichert. [Thi09]

CNC - Computerized Numerical Control - war dann das Zauberwort der folgenden Jahre. Nach und nach wurden immer mehr herkömmliche Maschinen durch computergesteuerte Geräte ersetzt. Die Produktion konnte dadurch erheblich erweitert und vor allem präzisiert werden. Zum ersten Mal in der Industriegeschichte rückte das Ziel der *Null-Fehler-Qualität* in greifbare Nähe.



Die Belegschaft empfand diese Veränderungen, bei aller Rationalisierung und der damit potenziell verbundenen Gefahr für den eigenen Arbeitsplatz, als großen Segen. Wie ein Befreiungsschlag sei die Einführung von CNC gewesen, berichten ehemalige Mitarbeiter. Jahrzehntlang habe man sich gerade im Werkzeugbau mit schwerer körperlicher Arbeit an Bohrmaschine, Bandsäge, Drehmaschine, Hobelmaschine, Flächenschleifmaschine und Fräsmaschine plagen müssen. Nun ging besonders die anstrengende "Handarbeit" des Anhebens und Hochstemmens der schweren Werkstücke während des Bearbeitungsvorgangs infolge der neuen Technik dramatisch zurück. [Thi09]



Ein weiterer Vorteil der CNC-Maschinen war die Wiederabrufbarkeit einmal erstellter Programme. War ein fertiggestelltes Werkstück versehentlich zu Bruch gegangen, musste man also nicht wieder bei null anfangen, sondern konnte auf den passenden Lochstreifen zurückgreifen und das Stück von der Maschine unmittelbar nachbauen lassen. [Thi09] Das Vertrauen in die neue Technik war so groß, dass die Werkzeugmacher die zu bearbeitenden Stücke mitunter am Abend einspannten und die Maschine dann ohne weitere Aufsicht die Nacht über laufen ließen, um am nächsten Morgen die fertigen Produkte in Empfang zu nehmen. [Mei09]

Natürlich bedeutete das Aufkommen der neuen Technologie auch veränderte Anforderungen an die Ausbildung. [Sie09] Im Jahr 1987 traten deshalb neue Ausbildungsrahmenpläne in Kraft, was bei Ausbildungsbetrieben wie Kutsch/Kirchhoff erhebliche Umstellungen nach sich zog, wie die Werkszeitschrift "WIR" später vermerkte:

Es mußten neue Maschinen und neues Ausbildungsmaterial, u. a. CNC-Drehen-Fräsen-Schleifen und Drahterodierer sowie Anlagen für Hydraulik, Pneumatik und Elektro-Pneumatik bereit gestellt werden. Dank der sehr guten Zusammenarbeit mit der Lehrwerkstatt Attendorn wurde diese Umstellung der Ausbildung bei Kutsch sehr gut gelöst. [KA175, 222]

Überhaupt verlangte die Umstellung auf die neue Technik eine völlige Revision der betrieblichen Bildung. Hatte bislang die *Ausbildung* im Vordergrund gestanden, liegt mittlerweile die innerbetriebliche *Fort- und Weiterbildung* im Fokus. Da die Laufzeiten der Maschinen immer kürzer werden, bis die nächste Generation nachrückt, muss permanent nachgeschult werden. Rechnet man früher mit einer "Lebensdauer" von 8 bis 10 Jahren pro Gerät, wird heute bisweilen alle zwei Jahre ausgetauscht - und das bei steigender Komplexität der technischen Systeme. Inzwischen geben Firmen wie Kutsch/Kirchhoff mehr Geld für die Weiter- als für die Ausbildung ihrer Mitarbeiter aus. [Kir09] Umgekehrt bedeutet dies für die Beschäftigten natürlich die Notwendigkeit (wenn man so will: den Zwang), ständig "am Ball bleiben" zu müssen, um die vor Jahren erworbene Qualifikation zu halten.

Computer Aided Design

Leicht zeitverzögert zum Aufkommen der CNC-Techniken entwickelte sich eine weitere Technologie, die im Folgenden in der Firma Kutsch/Kirchhoff eine beträchtliche Rolle spielte: das Computer Aided Design (CAD). Mit dem Erscheinen der ersten grafikfähigen Computerbildschirme boten sich dem Unternehmen hierdurch völlig neue Möglichkeiten: die komplette virtuelle Konzeption und Darstellung von Produkten am Monitor, die Überarbeitung bestehender Produkte, Alternativentwürfe, virtuelle Verformungen und Belastungstests sowie die Qualitätskontrolle.

Hinzu kam in den 90er Jahren ein weiterer wichtiger Faktor: die Vernetzung. Durch den digitalen Datenaustausch innerhalb des Betriebs sowie zwischen Hersteller und Kunde wurde es möglich, in wechselseitiger Absprache auch über große Entfernungen hinweg Produkte zu entwickeln, Änderungen vorzunehmen, dem Gegenüber vorzulegen, auf dessen Wünsche hin erneut zu ändern und schließlich aus den CAD-Programmen heraus die entsprechenden Fertigungsmaschinen zu steuern.



Wie sich die Entwicklung in dieser Hinsicht in dem inzwischen unter dem Namen Kirchhoff-Kutsch firmierenden Attendorner Betrieb darstellte, erläuterte 1997 die Werkszeitschrift "WIR":

Im Zusammenhang mit dem Ford-Projekt CW 170 Escort wurde 1996 das CAD-System PDGS, mit allen seinen Anbindungen zu Ford, in unsere CAD-Landschaft eingebunden. Nun sind wir in der Lage, alle CAD-Daten der Systeme CADDs und PDGS 1:1 auszutauschen.

Wir sind heute in der Lage, mit unseren Kunden CAD-Daten in kürzester Zeit auszutauschen und zur Verfügung zu stellen. Ebenso können wir unseren Kunden Konstruktionsunterstützung in 3D, Flächenkonstruktion sowie Volumenkonstruktion anbieten und somit unser Know-how weitergeben. Einbauuntersuchungen und Kollisionsbetrachtungen können an unseren Rechnern simuliert werden.

Intern benutzen wir die CAD-Daten unserer Kunden für Werkzeugkonstruktionen und Spezialmusteranfertigungen. Die erforderlichen NC-Programme werden generiert und per Diskette oder Laptop an unsere beiden CNC-Fräsmaschinen übergeben.

Auf gleichem Wege werden die notwendigen CAD-Parts an die CNC-Meßmaschine überspielt, so daß hier ein Soll/Ist-Vergleich stattfinden kann.

Somit ist eine CAD-Durchgängigkeit von der Konstruktionsabteilung unserer Kunden über die Angebots-/Fertigungsphase zum fertigen Produkt bis hin zum Qualitätswesen bei der Firma Kutsch realisiert.

Die Anbindung unserer CNC-Fräsmaschinen an unser Datennetz ist für Mitte 1997 geplant, so daß dann eine komplette Durchgängigkeit gegeben ist. [KA175, 235]

Inzwischen ist der Grad der Vernetzung natürlich noch weiter fortgeschritten. Mittlerweile ist (im Idealfall) jeder Mitarbeiter für jeden anderen elektronisch zu erreichen. Die neue Technik fördert so die Geschwindigkeit des Informationsaustauschs enorm, bietet andererseits allerdings auch das Potenzial zu einer allumfassenden Überwachung der Beschäftigten. [Loh09]

Kapazitätserweiterungen

Mit der Einführung der Computersteuerung (und später des rechnergestützten Designs) einher ging bei Kutsch/Kirchhoff eine massive Ausweitung der Hallenkapazitäten und der Maschinenleistung in der Fertigung. Schon 1985 wurde eine erste neue Halle gebaut, weitere Bauten folgten in den Jahren 1999 und 2002. Ebenfalls bereits 1985 investierte Kirchhoff in einen 400-Tonnen-Automaten, nur ein



Jahr später wurden ein weiterer 400-Tonnen- sowie ein 630-Tonnen-Automat gekauft. Von den vielen in der Folgezeit neu aufgestellten Geräten seien nur einige erwähnt: eine rechnergesteuerte Sonderschweißanlage (1996), ein 630-Tonnen-Stanzautomat (1996), eine 630-Tonnen-Doppelständerpresse (1998) und mehrere Roboterschweißanlagen (1998, 2000). Auch Großpressen von 1.000 bzw. 1.600 Tonnen gehören inzwischen zum Inventar. [KA175, 222/233/240f/244f/259].

Da das Unternehmen nicht stagnierte, sondern kräftig expandierte, musste trotz der mit den neuen Maschinen erzielten höheren Produktivität kein Arbeitnehmer entlassen werden. Im Gegenteil: Seit der Übernahme der Firma Kutsch durch die Familie Kirchhoff hat sich allein am Standort Attendorn der Personalstand mehr als vervierfacht.

Arbeitszeiten

Mit den neuen Technologien hat sich in den letzten Jahren auch der Tagesablauf innerhalb des Unternehmens beträchtlich geändert. Wo früher starre Zeiten von 48 (in den 50ern) oder 35 Wochenstunden (in den 80er und 90er Jahren) angesetzt waren, herrscht heute Flexibilität. Mittlerweile gebe es in seinem Unternehmen, so der heutige Vorsitzende der Geschäftsführung, Arndt G. Kirchhoff, mehr als 30 unterschiedliche Arbeitszeitmodelle. Dabei sind zwei gegenläufige Trends zu beobachten:



Zum einen werden die Pausenzeiten, die früher recht großzügig bemessen waren, in Abstimmung mit dem Betriebsrat (und natürlich innerhalb der gesetzlichen Vorschriften) immer weiter zurückgefahren, da viele Arbeitnehmer besonders in der Fertigung ein "schnelles Ende" ihrer Arbeit wünschen. [Kir09]

Umgekehrt zieht sich aber der Aufenthalt am Arbeitsplatz in anderen Bereichen, besonders im Büro, eher in die Länge. Das Unternehmen versuche hier, so Kirchhoff, die Arbeitszeit bewusst zu strecken, um sozusagen rund um die Uhr erreichbar zu sein. Videokonferenzen, die etwa bei Projektentwicklungen unumgänglich seien, würden in Attendorn meistens auf die Mittagszeit terminiert: "Da schalten sich die Amerikaner ein, die haben frühmorgens. Da schalten sich die Chinesen und die Koreaner ein, die haben spätabends." Natürlich könne es aber auch passieren, dass ausländische Partner während *ihrer* jeweiligen Mittagszeit anriefen, wenn in Deutschland schon Abend oder erst früher Morgen sei; und genau *dafür* sei es dann unerlässlich, jederzeit einen Ansprechpartner bereitzuhalten. [Kir09]

Möglich ist eine solche Ausdehnung des täglichen Aufenthalts in der Firma allerdings nur, weil die betroffenen Mitarbeiter über ein sehr flexibles Zeitkonto verfügen, sie also zum Beispiel während der Kernarbeitszeiten auch private Dinge im Betrieb - oder außerhalb - erledigen dürfen, wie überhaupt ein Teil der betrieblich anfallenden Aufgaben auch zu Hause abgearbeitet werden kann. Dahinter steht die Idee, dass Mitarbeiter mit einem hohen Zufriedenheitsgrad, mit einer ausgeglichenen *Work-Life-Balance*, motivierter arbeiten als solche, die einem rigiden Arbeitszeitschema unterliegen. [Kir09]

Während früher die Berufstätigkeit mit dem Verlassen des Büros oder dem Durchschreiten des Werkstors ein definiertes Ende hatte, ist also heute - zumindest in einigen Büroberufen - eine zunehmende wechselseitige Durchdringung von Berufswelt und Privatheit zu beobachten. Kritisch gesagt: Es wächst die Tendenz zur permanenten beruflichen Verfügbarkeit.

Kommunikation

Statt eines Schlussworts

Die Hinweise auf den überbetrieblichen CAD-Datenaustausch und auch auf die Videokonferenzen legen bereits nahe, worauf es in den Betrieben der Gegenwart und der Zukunft ankommt: auf möglichst uneingeschränkte, effektive, schnelle Kommunikation.

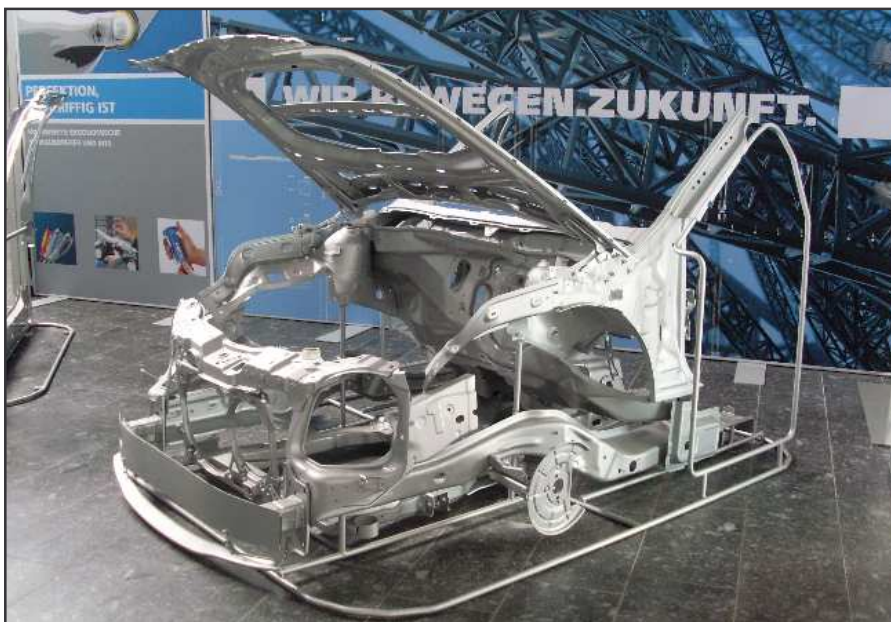
Streng hierarchische Systeme, in denen der Informationsfluss, falls überhaupt, lediglich von oben nach unten funktioniert, haben keine Chance mehr, sich weltweit zu behaupten. Flache Hierarchien, Matrixorganisationen sind angesagt.

Da der Informationsaustausch global erfolgt, ist zudem die Kenntnis von Fremdsprachen, mindestens Englisch, unabdingbar - selbst für den "klassischen" Arbeitnehmer, der an der (vernetzten) Fertigungsmaschine steht. [Kir09; Spr09]

Im Idealfall entsteht so eine weltweite "Community" weitgehend gleichberechtigter Arbeitspartner - eigentlich eine schöne Vorstellung, wenn es da nicht auch Zweifler gäbe. Manche Mitarbeiter sehen nämlich in dem wachsenden elektronischen Informationsaustausch auch neue Formen der Entfremdung. Oft genug passiert es, dass einem der Kollege von nebenan lieber eine E-Mail schicke, als selbst kurz vorbeizukommen. Überhaupt sei das Aufkommen an E-Mails in den letzten Jahren explosionsartig gestiegen, so dass man fast schon von einer Vermüllung bzw. Hemmung des Informationsflusses sprechen könne. [Ley09]

Einige Mitarbeiter favorisieren deshalb gar eine Regelung, die ein anderes Unternehmen bereits getroffen hat: den Mittwoch als Mail-freien Tag zu nutzen, an dem das Schreiben und Lesen elektronischer Briefe um der Arbeitseffektivität willen strikt verboten ist. [Ley09]

Mehr als einen E-Mail-freien Tag pro Woche wünscht sich freilich niemand. "Wir können die Zeit schließlich nicht zurückdrehen."



Zeitzeugen

Karl Thiedig

Karl Thiedig, Jahrgang 1938, war von 1953 an bei der Firma Kutsch beschäftigt und arbeitete dort als stv. Meister im Werkzeugbau. Er war 1982 der Erste, der die neuen Drahterodiermaschinen programmierte.

Die Bewerbung

Ja, dann ist der Vater mit mir zu der Firma Kutsch gegangen. Das war ja auch noch ein bisschen anders als heute, 1953 wurden noch nicht solche Bewerbungen geschrieben, wie das heute ist. Der größte Vorteil war, wenn man da einen Bekannten hatte, der einen empfehlen konnte. Ja, und so bin ich dann da 1953 hingekommen

Das heißt aber, wir mussten da dann drei Aufnahmeprüfungen machen, und die waren nicht ohne, das muss ich schon sagen. Erstmal wurde man zu der Firma Kutsch eingeladen, und dann mussten wir da einen Lebenslauf schreiben, ein Diktat schreiben, dann mussten wir soundsoviele Rechenaufgaben lösen, und dann kam die Frage, was man am liebsten in der Freizeit macht. Das wurde alles aufgenommen, und dann war ich der Meinung, ja, jetzt wirst du da wahrscheinlich ankommen.



Aber dann kriegte ich nochmal Post nach Hause, und dann musste man nochmal zum "Kaiserhof", dem alten Bahnhof gegenüber war da ja so ein großes Restaurant. Da waren wir mit, glaube ich, 100 Mann - oder noch mehr sogar, 120, ich weiß es jetzt nicht mehr so genau. Auf jeden Fall wurden von den ganzen, die da getestet wurden, 40 Mann über alle möglichen Firmen verteilt eingestellt, und ich war als Glücklicher mit dabei. Wir waren dann zu dreien und haben 1953 bei Kutsch angefangen.

Werkzeuge und Maschinen

Ich hab Werkzeugmacher gelernt und hab den Beruf dann auch, so wie das damals üblich war, bis 1981 ausgeübt. Bis zu der Zeit war Werkzeugmacher noch ein ziemlich schwerer Beruf, weil man alles mehr oder weniger noch von Hand machen musste, also viel Handarbeit. Das ging so los: Wenn die Matrizen oder Führungen ausgesägt werden mussten, dann wurde das alles per Hand auf so einer Bandsäge gemacht. Man musste dann ein Loch bohren, wo man das Blatt einführen konnte, dann wurde das wieder zusammengeschweißt, und dann musste die Kontur ausgesägt werden, und dann musste es hinterher von Hand weiterbearbeitet werden. Das heißt, wir haben in unserem Leben sehr, sehr viel mit der Feile arbeiten müssen.

Als Werkzeugmacher mussten wir unwahrscheinlich flexibel sein. Wir mussten im Werkzeugbau alle Maschinen bedienen können, die da waren. Fangen wir mit der einfachsten an: einer Bohrmaschine. Dann gab es die Bandsäge, die im Werkzeugbau zu der Zeit noch eine sehr wichtige Maschine war. Man hatte einfach noch keine andere Möglichkeit, die Formen in die Werkstücke zu bringen. Ja, und dann waren da die Drehmaschine, die Hobelmaschine, die Flächenschleifmaschine, die Fräsmaschine - das waren so die gängigsten Maschinen, die uns zu der Zeit zur Verfügung standen.



1982 im Januar kam zu uns in die Firma die erste Erodiermaschine, und zwar die Drahterodiermaschine, die sich für den Schnittbau eignet. Erodiermaschinen muss man unterteilen in zwei Gruppierungen. Da gibt es einmal die Senkerodiermaschine; die eignet sich besonders für Formenbau, zum Beispiel für die Armaturenfabriken. Und die zweite Art vom Erodieren, das ist eben die Drahterodier-

maschine. Im Großen und Ganzen muss man sich die so rein äußerlich wie eine Bandsäge vorstellen, nur mit dem Unterschied, dass dann da statt des Sägeblatts ein ganz hauchdünner Messingfaden durchläuft. Der ist entweder 0,2 oder 0,25 Millimeter dick; wir haben immer mit 0,25 Millimetern gearbeitet. Und dieser Faden, der läuft dann da durch, ist dann praktisch der Stromüberträger. Die ganze Maschine ist so aufgebaut, dass die Form des Werkstücks praktisch im Computer hergestellt wird. Die Form muss genau berechnet sein, die muss erst aufs Papier gebracht werden, mit so einem Kopierschreiber aufgezeichnet werden - und dann natürlich auch auf dem Bildschirm. Und dann war es so, dass wir die Form über einen Lochstreifen in diese Maschine, die dieses dann bearbeitet hat, eingeben konnten. Die Form war dann praktisch so genau eingegeben, dass die Maschine auf einen Tausendstel Millimeter genau arbeitete. Das habe ich seit 1982 im Januar, ich war der Erste damals, bis 1990 gemacht.

Wenn ich noch was zu dem Erodieren sagen kann: Das war einfach eine unwahrscheinliche Erleichterung für uns. Wir brauchten dann nicht mehr diese schweren Platten - man kann sagen: - zu "stemmen" oder von Hand zu bewegen. Das war wirklich ein ganz großer Vorteil.

Der größte Vorteil war aber vor allen Dingen, dass man ja ein für allemal das Programm hatte; das wurde dann im Lochstreifen gespeichert (heute ist das ja anders, heute wird es ja auf Disketten gespeichert), und dann konnte man das beliebig oft wiederholen. Man hatte dann die exakt gleiche Form; und wenn mal was zu Bruch gegangen war, konnte man die exakt gleiche Form über dieses Programm wieder abrufen.

Die Produktpalette

Es sind ja jetzt nun schon über 50 Jahre her, wo wir angefangen haben. Da wurden anfangs ja teilweise sehr einfache Teile hergestellt: angefangen bei der Unterlegscheibe, das war praktisch das Einfachste; und dann wurde noch ein bisschen im Armaturenbereich, so einiges an Zubehör, von uns mitgefertigt. Was wir sehr zu der Zeit angefertigt haben, das waren die Hahnrosetten, die ja zum Beispiel hinter dem Wasserhahn an der Wand sind, dass diese Öffnung auf den Fliesen da abgedeckt wird. Diese Hahnrosetten wurden ja zu Millionen von uns hergestellt. Das war zum Beispiel so ein Teil.

Aber dann haben wir natürlich auch schon für die Firma Ford gearbeitet, Autozubehör. Und dann hat sich das so kontinuierlich immer weiterentwickelt, und vor allen Dingen wurden die einzelnen Teile dann immer größer; und weil die immer größer wurden, mussten ja auch zwangsläufig die Werkzeuge, um diese Teile herzustellen, größer werden. Und da hatten wir den großen Vorteil, wo wir dann in dem neuen Betrieb in der Stesse waren, dass wir Hebehilfen hatten. Wir hatten dann zum Beispiel so eine Laufkatze, so einen Laufkran, dass wir auch mal richtig etwas über Seilzug hochheben konnten oder rumdrehen konnten - was wir ja vorher alles nicht hatten.

Die Sorge um den Arbeitsplatz

Also diese Geschichte, die ist ja jetzt mehr oder weniger erst so richtig in den letzten fünf oder zehn Jahren losgegangen - dass Leute ständig um ihren Arbeitsplatz Angst haben mussten. Wir haben in unseren 45, 46 Jahren nicht eine Stunde Angst haben müssen, dass wir unseren Arbeitsplatz verlieren. Das gab es zu der Zeit noch nicht.

Dietrich Meier

Dietrich (Dieter) Meier, Jahrgang 1939, kam 1954 zur Firma Kutsch. Er arbeitete dort als Meister in der Fertigung und in der Endkontrolle.

Arbeitszeiten

Ja, anfangs, auf der Lehrwerkstatt, da hatten wir 48 Stunden. Pausen gab's von 9 bis Viertel nach 9 und von 12 bis 1 - eine Stunde Pause hatten wir mittags. Später, als wir im Betrieb waren, ging es langsam runter. Wir haben dann aber auch noch 6 Tage die Woche gearbeitet - samstags entweder im Werkzeugbau gearbeitet oder geputzt.

Im Werkzeugbau mussten die Maschinen alle tiptopp sauber sein, obwohl sie schon alt waren. Da konnte man eigentlich nichts mehr dran putzen, höchstens noch ein bisschen ab. Und die Lehrlinge mussten im Betrieb die Exzenterpressen und was noch so da war putzen. Das wurde damals nicht von den Mitarbeitern gemacht, die brauchten nur grob ihren Schrott zusammenzukehren. An die Maschinen brauchten die nicht dran, das mussten die Lehrlinge machen.

Urlaub gab es 12 Tage. Dabei wurden dann noch zwei Samstage abgezogen; wir hatten also wirklich nur zwei Wochen Urlaub. Bis dass es dann mal später durch die Gewerkschaft durchgesetzt wurde, dass 45 Stunden kamen, da ging es dann langsam abwärts.

Und dann kam es ja dazu, dass der Samstag nicht mehr der Regelarbeitstag war: "Samstags gehört Vati mir!" Aber der Werkzeugbau hatte immer so viel Arbeit, dass wir freitags gefragt wurden: "Kommt ihr morgen?" Und meistens war dann die volle Besetzung da.

Arbeitskleidung

Arbeitskleidung mussten wir uns am Anfang selber besorgen. Das heißt, wir kriegten gesagt: "Kauft euch einen Blaumann!" Und den haben wir dann natürlich am Wochenende mit nach Hause genommen, da wurde der gewaschen. Später - aber viel später! - wurden wir dann angehalten: Die Kunden, die uns besuchen, die wundern sich über die vielen Blaumänner! Da hieß es: "Ihr kauft euch Kittel!" Der Betriebsleiter sagte uns das persönlich: "Aber bei der Farbauswahl habt ihr aufzupassen ... nicht dass ihr so einen Kittel anhabt, wie ich den an habe!" Das heißt, er hatte einen braunen Kittel, und wir mussten uns graue Kittel kaufen; aber das war auch zu machen.

Das haben wir auch getan, bis dass die Firma Kirchhoff das übernommen hat. Denen gefiel das nicht so gut, und im Schwesterwerk in Iserlohn hatten sie das wohl schon; da kriegten wir dann nämlich Leiharbeitskleidung. Das heißt, wir mussten

uns Kittel anziehen, die wir gestellt kriegten. Die wurden immer abgeholt und gewaschen und gebügelt wieder angeliefert. Wir hatten jeder drei. Wenn man also den Kittel schmutzig hatte, konnte man immer wechseln, sich einen neuen Kittel nehmen. Das galt dann auch für die Fertigungsleute, dass die einheitliche Arbeitskleidung kriegten. Die konnten sie dann auch zum Waschen abgeben. Das war eine Erleichterung.

Arbeitsschutz

Der Arbeitsschutz wurde am Anfang wirklich klein geschrieben, ganz klein geschrieben. Wenn einer sich was in den Finger gerissen hatte, hieß es nur: "Kannst besser aufpassen!" Das war der Arbeitsschutz!

Später ging es damit los, dass man Brillen trug. Das war die erste Aktion, dass wir alle Schutzbrillen kriegten, denn immer wieder passierte es beim Schleifen, dass einer was im Auge hatte. Deswegen kriegten wir dann Schutzbrillen, jeder seine, für seinen eigenen Bedarf. Das wurde auch angenommen.

Dann ging es natürlich damit weiter, dass es zu laut wurde im Betrieb. Im Werkzeugbau war es bei uns nicht laut, es wurde kein Lärmschutz vorgeschrieben; aber im Lärmbereich gab es dann alle möglichen Ohrenschützer. "Micky Mäuse" sagten sie dazu. "Die wollen wir nicht!" Darum gab es dann Ohrenstöpsel. Die wurden dann natürlich angenommen. Es wurde darauf geachtet von den Vorgesetzten, dass die auch getragen wurden. Das hat auch geklappt; nach einiger Zeit lief es von alleine.

Schuhe konnten wir uns verbilligt über die Firma kaufen, Sicherheitsschuhe. Hinterher gab es die sogar von der Firma gestellt.

Gastarbeiter

Die ersten Gastarbeiter, die hat Mathias Kutsch in Spanien angeworben, als Touristen getarnt, die den Kölner Dom besuchen wollten. Er hat hier Wohnungen und Zimmer besorgt, und die sind hier geblieben. Da hatten wir in ganz Attendorf noch keine Gastarbeiter.

Aber Mathias Kutsch brauchte Leute. Er hatte eine Vorliebe für Spanien, und er ist dort selber gewesen, hatte einen Bus angeheuert und hat dann Leute mitgebracht, die sie überredet hatten, in Deutschland zu arbeiten: Sie könnten da gut Geld verdienen. - Davon sind einige bis zur Rente geblieben.



Einigen hat das natürlich gar nicht gefallen. Die hatten zu Hause im wahrsten Sinne des Wortes nur Schafe gehütet, und denen kam das in der Fabrik gar nicht zupass.

Dabei waren welche, die bei Familien untergebracht wurden. Die brachten morgens ihr Frühstück mit, guckten nur: Dunkles Brot kannten die gar nicht. Da klappten sie es wieder zusammen; das haben sie nicht gegessen. Die holten sich dann stattdessen Baguettes und ein Stück Fleisch und haben das dann im Werkzeugbau im Ofen gebraten. Das haben die so gegessen. Diese Lebensart kannten wir so natürlich gar nicht; das war für uns alles neu. Aber es hat geklappt. Auch sprachlich: Mit Händen und Füßen konnten wir uns ganz gut verständigen.

Die Kommunikation der Gastarbeiter untereinander war allerdings nicht allzu gut: Türken und Griechen konnten sich nicht vertragen. Aber es hat bei uns im Betrieb bis auf einen Fall immer gut gegangen. Wir haben sie immer schön auseinanderhalten können. Man hat natürlich auch drauf geachtet, dass sie nicht zusammen an einer Maschine arbeiteten, wenn zwei Leute daran arbeiten mussten. Da musste man schon ein wenig drauf achten; aber damit haben wir keine Probleme gehabt; das kann man nicht sagen.

Das Einzige, wo es uns allen seltsam gegangen ist, war, wie wir angekündigt kriegten, dass wir jetzt auch Türken kriegen: Die wären ein bisschen anders. Da hat man uns erzählt, die brächten ihren Gebetsteppich mit, und wir sollten uns nur ja nicht dran stören, wenn die auf einmal hergehen würden und ihren Teppich ausrollen würden. Wir haben uns das natürlich so vorgestellt, dass das so passiert im Betrieb. Ist es aber nicht. Das Einzige, was wir mitbekommen haben, war, wenn die nicht gegessen und nicht getrunken haben, den ganzen Tag, wegen dem Ramadan. Das ist aber auch das Einzige, was wir so mitbekommen haben.

Der Firmenbrand

Dann kam natürlich der verhängnisvolle Brand, 1970. Da sah es so aus, als ob Mathias Kutsch aufgeben und den Betrieb schließen wollte.

Wir haben aber - der gesamte Werkzeugbau - eine Woche komplett an der Baustelle zugebracht, nachts gelöscht, am Tage Werkzeuge zusammengesucht unter dem Schutt, damit es weiterging. Man muss sagen, nach zwei Tagen lief schon wieder die nötigste Fertigung. Da waren viele Leute, die unter diesen erschwerten Bedingungen arbeiteten: Wasser tropfte von oben, es zog, es wurde nur abgeteilt mit Planen; aber es wurde gearbeitet. Der Betrieb stand noch unter Wasser, das kam noch dazu. So ging es halt weiter. Da sagte der Chef: "Ihr habt euch so eingesetzt, ich kann den Betrieb nicht schließen. Es muss weitergehen!"

Und er hatte auch Kunden, die nicht abgesprungen sind. Die hätten ja auch andere Firmen beschäftigen können. Nein, er hat weitergemacht.

Betriebsrat und Gewerkschaften

Der Betriebsrat hat für uns eigentlich am Anfang gar keine Rolle gespielt. Es gab einen Betriebsrat, es wurde auch gewählt, aber zu tun hatten wir nicht viel damit.

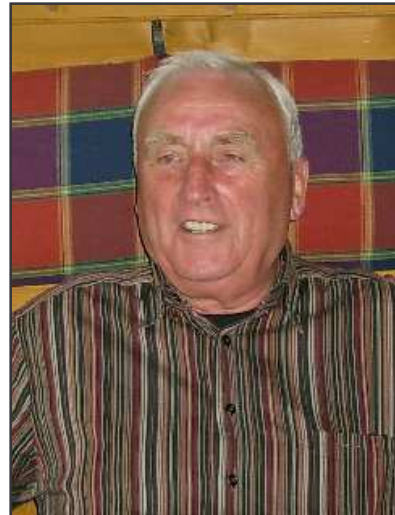
Und zur Gewerkschaft: Jeder, der von der Lehrwerkstatt in die Firma zurückkam, wurde von einem Gewerkschaftsvertreter gleich angesprochen: "Gehst du in die Gewerkschaft? Kostet nur soundso viel, aber die müssen wir haben." Das haben die meisten auch so gemacht und sind dabei geblieben. Da bin ich heute noch drin.

Willy Springob

Willy Springob, Jahrgang 1938, kam als Werkzeugmacher 1953 zur Firma Kutsch. 1980 wurde er Ausbildungsleiter.

Lehrjahre

Wir wurden, weil wir 1953 im Betrieb noch keine eigene Ausbildung hatten, zur Lehrwerkstatt geschickt. Da hatte jedes Lehrjahr ungefähr 50 Burschen - Mädchen nur ganz selten, nur technische Zeichnerinnen. Drei Jahrgänge und die, die in der Prüfung waren - da waren wir so knappe 200 Burschen auf der LEWA, der Lehrwerkstatt Atendorn.



Wir waren kleine Kerlchen. 48 ½ Stunden in der Woche. Die Ausbilder in der Lehrwerkstatt, die haben sich wohl in ihrem Rahmen alle Mühe gegeben; aber das waren keine ausgebildeten Ausbilder wie heute. Da wurde auch schon mal ein 44er Arbeitsschuh irgendwohin transportiert - auf gut Deutsch: in den Hintern getreten. Das kam vor.

Und dann diese verdammte lange Arbeitszeit! Sie war entsetzlich lang - und des Samstags noch! Oder wir hatten samstags noch Berufsschule. Wir waren die Ersten, die drüben in dem Gebäude waren, 1953. Das war hart. Zwölf Tage Urlaub, und zwei Samstage wurden abgezogen, also standen dann praktisch nur zehn Tage zur Verfügung.

Man konnte auf der Lehrwerkstatt genau sehen, wer im zweiten Lehrjahr war. Der hatte nämlich so eine Verlängerung an der Arbeitshose. Die Eltern früher... - Man kann sich ja gar nicht vorstellen, wie arm das alles gewesen ist. Das war halt so. Die, die im zweiten Lehrjahr waren, die waren in einem Jahr zehn, zwölf Zentimeter gewachsen, und dann wurde die Blaumannhose länger gemacht.

Wir haben erst 1980 eine einheitliche Kleidung für die Auszubildenden eingeführt - kostenlos! Die kriegten dann ihre Unfallschuhe, kriegten ihre Latzhosen und ihre Jacken. Die Farbe? Dunkles Rot...

Weibliche Auszubildende

Zum Schluss habe ich in die Ausbildung auch Mädels genommen. Das war ja nun wie bei jedem Handwerksbetrieb: Dann musste ein eigener Waschraum her, eigene Duscmöglichkeiten, eigene Toiletten. Dieser ganze Strang musste ja für die Mädchen separat sein. Das haben wir dann auch gestellt.

Aber das ist nicht so einfach mit den Mädchen, wenn die so 18, 19 werden. Eine wurde dann schwanger. Wir haben die so betreut - der Betriebsrat, die Jugendvertretung! Das wäre alles machbar gewesen, natürlich! Aber sie hat aufgehört.

Nach drei, vier Jahren war sie dann mal wieder bei mir und hat sich schwarz geärgert. Wir hätten sie durch die Prüfung gezogen! Dann hätte sie eine Ausbildung gehabt.

Die anderen beiden, die sind durchgekommen. Die sind heute im Kontrollwesen. Die brauchen nicht schwer zu heben oder schwer zu arbeiten. Die dokumentieren, die messen - tadellos! Das geht alles.

Heutzutage werden ja Mädchen, die Technikinteresse haben, geradezu gesucht. Am besten sind momentan die Auszubildenden, die eine handwerkliche Vorbelastung von Seiten der Eltern haben - oder die von den Dörfern, die mit 13 Jahren Trecker fahren. Die furteln da selber an ihren Treckern rum, montieren, basteln, bauen, fahren in die Berge und holen Holz und so weiter. Das sind Gute! Die kann man im Prinzip ohne Aufnahmeprüfung nehmen.

Gastarbeiter

Als die kamen - da gibt es auch wieder Anekdoten dazu zu erzählen. Wir hatten sowas ja noch nie gesehen. Die kauften sich einen Semmel, schnitten - oder brachen - den in der Mitte durch; dann wurde der ausgehöhlt, eine Dose Ölsardinen rein; und das war dann ihr Mittagessen.

Die sind ja in den Anfängen untergebracht worden - das wäre heute ja gar nicht mehr zulässig. Aber mit der Zeit hat das gut funktioniert. Die Spanier und Portugiesen, die zuerst da waren, die haben ihren Job gemacht. Die wohnten in der Stesse in dem Behelfsheim, aber das hat astrein geklappt.



Am Anfang hatten wir einen Dolmetscher. Aber das geht ganz schnell! Der Arndt Kirchhoff brachte mal vor zehn Jahren aus Mexiko einen Azteken mit, der sprach kein Wort Deutsch. Da haben wir den Bildschirm halbiert, oben auf Deutsch, unten auf Englisch. Der Is-

phording, mein Nachfolger, hat ihm das dann verklickert. Innerhalb von drei Wochen kam der mit jedem klar. Das geht ganz schnell, die Begriffe zu lernen.

Das ist heute das A und O: technisches Englisch! Wer heute kein technisches Englisch kann, der wird nie eine Führungsposition erreichen. Das ist unheimlich wichtig.

Technologischer Wandel

Über den Technologiewandel müssen wir noch reden. Früher haben wir gesagt: Alle acht Jahre hat sich alles überholt. Dann waren es fünf Jahre. Heute sind es wahrscheinlich noch zweieinhalb, drei Jahre, dann ist die Technik schon wieder überholt. Wenn ich da jetzt unsere neuen Pressen sehe, die 1.600-Tonnen-Pressen: Da sind Einschübe - die Werkzeuge wiegen zusammen hinterher, wenn alle sieben Einschübe drin sind, ungefähr 28 Tonnen. Unsere Werkzeuge hatten wir früher noch im Schraubstock.

Und alles ist jetzt drahterodiert, auf ein Hundertstel genau. Wir mussten im Werkzeugbau unsere Folgen noch selber machen. Angenommen, man hat fünf Folgen und liegt jeweils um ein Zehntel daneben, dann sind es bei der sechsten Folge schon sechs Zehntel. Das summiert sich ja. Das ist dann alles Ausschuss.

Früher haben wir die Teile ausgeschnitten und dann verformt. Und heute werden die - nach der Revolution mit dem Drahterodieren - frei geschnitten, im Werkzeug verformt (egal wie groß, wir machen ja halbe Autos), die ganzen Frontteile, und werden dann hinterher abgeschnitten. Das heißt, bei jedem Hub gibt es sieben Arbeitsgänge: erst Freistellen, Hochstellen, Verformen, Freischneiden, Abschneiden - dann fällt das fertige Teil hinten raus. Das ist nicht nur bei Kutsch bzw. Kirchhoff so. Das haben auch die *Geb Brüder Kemmerich*, das hat *Gedia* - das ist heute Standard.

Der Kontakt zu den Kollegen

Da ist die Arbeitswelt anders geworden. Alles ein bisschen mehr auf Distanz, ein bisschen anonym.

Aber da spielt ja auch noch viel mehr mit: Früher waren die meisten Arbeitnehmer aus dem Raum Attendorn, kamen zu Fuß oder mit dem Fahrrad. Na ja, und freitagabends, wenn ein guter Monat war, dann wurde einmal im Monat auch mal einer getrunken. Dann gab die Firma einen Imbiss; da wurden dann zwei, drei Kisten Bier getrunken. Aber das geht ja heute nicht mehr! Die kommen aus dem Umfeld bis von Winterberg her; und jeder fährt.

Das war das, was uns so zusammengeschweißt hat. Das ist heute nicht mehr. Früher hatten wir nur eine Schicht - oder Früh- und Spätschicht. Heute gibt es Früh-, Spät- und Nachtschicht. Da greift das nicht mehr so. Heute fliegt alles auseinander nach Hause. Manche haben auch einen zweiten Job, weil sie mit einem nicht über die Runden kommen.

Das ist die Arbeitswelt von heute. Das ist für uns nichts mehr. Gut, dass das für uns vorbei ist.

Friedhelm Siepe

Friedhelm Siepe, Jahrgang 1946, kam 1963 zur Firma Kutsch. Er arbeitete zunächst als Industriekaufmann. Später war er Personalleiter.

Anforderungen



Bei den Anforderungen hat sich ganz, ganz viel getan.

Von den Einstellungen hat sich zwar, so würde ich jetzt mal sagen, gegenüber dem Anfang nicht so viel geändert, was jetzt die Bewerbungsgespräche und das betrifft. Aber man muss sagen, dass an die Mitarbeiter, was die Qualifikation betrifft, immer höhere Anforderungen gestellt worden sind.

Wir mussten mit der Zeit immer mehr darauf achten, dass zielgenau ausgebildet wurde, auch in der Fertigung, was wir auch immer gemacht haben. Das haben wir natürlich entsprechend dem

Bedarf, der angefallen war, immer wieder angepasst.

Da haben wir also auch schon andere Ausbildungsberufe dazugenommen. Das hat sich also im Laufe der Jahre geändert.

Beschäftigungsverhältnisse

Ich sage es mal so: Die Verträge, die Arbeitsverträge, wie es sie heutzutage gibt, gab es früher so nicht.

Am Anfang gab es fast nur deutsche Mitarbeiter, die hier beschäftigt waren. Aber als es dann bergauf ging, wurden auch die Mitarbeiter aus Italien und Spanien geholt. Das waren die Ersten, die kamen. Nachher kamen dann die Ostblockländer und Griechenland und andere dazu. Die benötigten dann eine Arbeitserlaubnis. Das musste man vorher alles mit dem Arbeitsamt abklären, dass die dann entsprechend auch mit Aufenthaltserlaubnis nach Deutschland kamen, die dann jährlich oder so verlängert werden musste. Und wenn die dann auslief oder das Arbeitsamt sagte, nein, es gibt keine, oder der Kreis, das Ausländeramt sagte, es gibt keine Verlängerung mehr, dann mussten die halt wieder gehen - was aber selten passiert ist. Da musste schon irgendwie was anderes vorgefallen sein.

Und was Kündigungen, was die Fluktuation angeht: Gut, hier und da war die da. Wenn man sagen konnte, da verdiene ich ein bisschen mehr als hier, dann ist der eine oder andere schon gegangen. Aber im Großen und Ganzen, muss ich sagen, gibt es viele, viele Jubilare, die in der Fertigung gewesen sind, die also 25 und noch mehr Jahre bei Kirchhoff bzw. Kutsch gearbeitet haben.

Sicherheit am Arbeitsplatz

Da hat sich ganz, ganz viel geändert. Die Arbeitssicherheit wird ganz, ganz groß geschrieben. Ich kann mich noch daran erinnern, dass früher so manche Mitarbeiter, wenn die diese Einlegearbeiten machten und die Maschine ausdrücken mussten, auf einmal Finger dazwischen hatten und dass teilweise dann ein Gliedmaß weg war. Das hab ich also früher öfter gesehen, dass da die Sicherheit an den Maschinen nicht so gegeben war, was sich heutzutage ganz gewaltig geändert hat.

Es wird bei den Werkzeugen darauf geachtet, dass da die Höhe passt, dass man da nicht reinpacken kann, dass man eine Zweihandausdrückung hat. Früher konnte man einfach mit dem Fuß auslösen, dann war die junge Dame vielleicht mal hängen geblieben und hatte auf einmal den Finger dazwischen. Das ist heutzutage nicht mehr so.

Die Unfälle sind also schon weniger geworden, und wir haben mittlerweile jemanden da von der Arbeitssicherheit, der da schon bei der Werkzeugkonstruktion darauf achtet, dass, wenn die Werkzeuge hergestellt werden, alle Gefahrenquellen entsprechend gemieden werden. Und auch die Mitarbeiter an den Maschinen werden entsprechend geschult, dass sie darauf achten müssen, dass da eben nicht einfach nur auf den Knopf gedrückt wird. Da gibt es also gewisse Sensoren, die man dann drücken muss, damit man die Maschine voll ans Laufen bekommt. Da hat sich also einiges geändert.



Die Unfälle sind also schon weniger geworden, und wir haben mittlerweile jemanden da von der Arbeitssicherheit, der da schon bei der Werkzeugkonstruktion darauf achtet, dass, wenn die Werkzeuge hergestellt werden, alle Gefahrenquellen entsprechend gemieden werden. Und auch die Mitarbeiter an den Maschinen werden entsprechend geschult, dass sie darauf achten müssen, dass da eben nicht einfach nur auf den Knopf gedrückt wird. Da gibt es also gewisse Sensoren, die man dann drücken muss, damit man die Maschine voll ans Laufen bekommt. Da hat sich also einiges geändert.

Gut, hier und da passiert natürlich trotzdem mal ein Unfall, weil der eine oder andere nicht aufgepasst hat. So müssen etwa die Staplerfahrer aufpassen, dass sie nicht irgendwo anecken, wenn sie die Behälter fahren. Die haben auch entsprechende Unterweisungen und dürfen die Behälter nur in eine gewisse Höhe fahren, nicht so hoch, dass da mal ein Behälter runterfallen kann, und drüber gucken können müssen sie auch - und dürfen nicht übermäßig rückwärts fahren, sondern sollen eher vorwärts fahren.

Die eine oder andere Schnittverletzung kommt immer mal vor - natürlich auch, wenn am Band da mal nicht aufgepasst worden ist, dass also irgendeine Schutzausrüstung nicht getragen worden ist.

Wie gesagt: Es wird auch in der Konstruktion, in der Werkzeugkonstruktion, darauf geachtet, dass, wenn an der Maschine beim Einrichten oder sonst irgendwie etwas zu arbeiten ist, da keine Unfälle passieren - dass die Mitarbeiter nicht mit der Hand dadrunter gehen können. Da sind dann Lichtschranken: Wenn die Mitarbeiter da reinpacken, dann steht die Maschine still. Da hat sich natürlich in der Hinsicht, was die Technik betrifft, einiges getan.

Kommunikation während der Arbeit

Die Leute unter sich sprechen schon miteinander. Gut, die müssen natürlich jetzt auch aufpassen: Die Mitarbeiter, die da sind, sind zum größten Teil im Akkord. Die müssen also nach Schichtende sehen, dass sie eine gewisse Stückzahl erreicht haben, denn entsprechend verdienen sie dann auch Geld.

Die sprechen also miteinander, wenn sie zur Toilette gehen oder wenn die Pausen da sind. Und die sprechen schon mit den Meistern oder Einrichtern. Das muss denn auch sein, wenn hier oder da mal ein Fehler oder ein Tadel ist, dass die dann untereinander kommunizieren.

Also, für mich war es auch immer so, auch als Personalleiter, dass ich durch den Betrieb gegangen bin. Ich hab auch unten im Betrieb mit den Mitarbeitern gesprochen, um einfach den Kontakt zu halten. Das habe ich immer positiv gesehen, und die Mitarbeiter haben das auch immer gerne gesehen.

Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat

Ja, die Gewerkschaften - ich sag es mal so - waren früher nicht so stark. Es waren also ganz am Anfang keine oder kaum Mitarbeiter in der Gewerkschaft.

Der Betriebsrat ist auch nachträglich gekommen. Das ist dann natürlich kontinuierlich gestiegen mit der Größe des Betriebs. 1980 hatten wir 180 Mitarbeiter, jetzt haben wir 700, 800 mittlerweile; dementsprechend ist auch der Anteil des Betriebsrats gestiegen. Und ich hab also in den ganzen Jahren immer ganz konstruktiv mit dem Betriebsrat zusammengearbeitet.

Dass es hier und da mal was gab, was wir von der Geschäftsleitung anders gesehen haben, ist klar. Aber im Großen und Ganzen hat das immer wieder gepasst, und wir haben auch zu all den Fragen, zu all dem, was letztendlich im Betrieb die Arbeitsplätze betrifft, den Betriebsrat herbeigezogen, damit es nachher keine Diskrepanzen gab, sondern man da gemeinsam alles nach Möglichkeit sofort richtig geordnet hat, dass es sofort gelaufen ist.

Manfred Lohölter

Manfred Lohölter, Jahrgang 1948, ist seit 1966 in der Firma Kutsch/Kirchhoff. Er arbeitete als Fertigungsmeister und ist seit 2001 stellvertretender Betriebsratsvorsitzender und in dieser Funktion freigestellt.

Arbeitszeiten

Wie ich hier angefangen habe, haben wir 48 Stunden gearbeitet. Das heißt, der Samstag war ein normaler Arbeitstag. Aber dann haben sich ja im Laufe der Zeit durch die Verhandlungen der Gewerkschaften mit den Arbeitgebern die Arbeitszeiten verändert. Heute gibt es teilweise Mitarbeiter, die noch 40 oder 35 Stunden arbeiten. Wir haben dann aber einen Standortsicherungsvertrag gemacht. Das heißt, wir - jeder Mitarbeiter - arbeiten pro Woche anderthalb Stunden länger. Das ist gemacht worden, um bei den Kunden wie Ford und Opel Aufträge zu kriegen. Durch diese 18 Minuten am Tag, die die Mitarbeiter mehr abliefern, kann man billiger arbeiten, kriegt dadurch mehr Aufträge und sichert dadurch auch Arbeitsplätze.



Mittagspausen sind dadurch, dass das hier ein Drei-Schicht-Betrieb ist, abgeschafft worden, was auch mit der Arbeitszeitordnung vereinbar ist. Das Einzige, was noch besteht, ist eine viertelstündige Kaffeepause. Da ist in der Arbeitszeitregelung festgehalten, nach wie vielen Stunden die eingelegt werden muss. Die muss praktisch gemacht werden.

Früher hatten wir 24 Tage Urlaub. Aber dann ist man im Laufe der Zeit durch Tarifverträge und durch Verhandlungen der IG Metall auf 30 Tage gekommen. Wer nicht in der IG Metall organisiert ist, bei dem könnte der Arbeitgeber eigentlich sagen: Der kriegt nur 24 Tage Urlaub. Aber welcher Arbeitgeber macht das schon? Ich sage mal so: Um zu verhindern, dass alle Leute in die IG Metall gehen, sich organisieren, geht man dann als Arbeitgeber den einfachen Weg...

Betriebsrat und Geschäftsleitung

Wir als Betriebsrat haben eigentlich ein sehr gutes Verhältnis zur Geschäftsleitung. Das heißt nicht, dass wir immer mit dem einverstanden sind, was uns auf den Tisch gelegt wird. Es gibt auch harte Diskussionen. Der eine gibt mal ein bisschen mehr, der andere gibt mal ein bisschen weniger, aber im Großen und Ganzen ist das Verhältnis gut.

Denn es ist ja eigentlich alles durch Tarifverträge abgedeckt, dass der Arbeitgeber sich auch an Spielregeln halten muss und nicht über gewisse Dinge einfach hinwegschreiten kann. Und wenn dann tatsächlich irgendetwas ist, worüber man sich nicht einig wird, dann haben wir auch keine Scheu davor, mal vor das Arbeits-

gericht zu gehen oder andere Stellen in Anspruch zu nehmen. Aber an und für sich ist das Klima eigentlich ganz gut.

Arbeitsschutz

Im Arbeitsschutz hat sich gewaltig was getan. Wir haben ja hier im Betrieb auch eine Person, die praktisch nur Umwelt- und Arbeitsschutz macht, eine Arbeitssicherheitsfachkraft, die all die Sicherheitsvorkehrungen, die eingehalten werden müssen, durch tägliche Rundgänge überprüft. Dann werden Audits gefahren, ob diese Sicherheitsmaßnahmen hier auch tatsächlich durchgeführt werden. Man sieht es auch an Hinweisschildern. Wenn man zum Beispiel in die Schweißerei geht, dann sieht man: Hier muss Augenschutz getragen werden. Und die Mitarbeiter, die mit Blechen in Kontakt kommen, die müssen Handschuhe und auch Sicherheitsschuhe tragen, um Fußverletzungen zu vermeiden. Das ist durch das Arbeitsschutzgesetz geregelt, und das sind Dinge, die die Firma den Mitarbeitern zur Verfügung stellen muss.



Als ich bei Kutsch angefangen habe, hatte die Firma ja einen speziellen Ruf. Da hieß es: Kutsch - Finger futsch! Das hieß, die Maschinen waren gar nicht so abgesichert wie heute. Die Maschinen machen ja einen Hub, rasten wieder auf einer Raste ein, und das war früher nicht so abgesichert wie heute. Dann fiel die durch,

und in dem Moment, wo die Leute beim Einlegen waren, dann - aber das ist vierzig Jahre her - kam das Ding runter, und dann war's passiert.

Heute sind da Durchlaufsicherungen dran. Wenn eine Sicherung ausfällt, hält die eine Raste, dann die andere Raste an. Da sind praktisch drei Auffang Sicherungen drin, dass das nicht mehr passieren kann. Durch Lichtkontrollen dort, wo die Leute reinpacken müssen, kommt die Maschine erst runter, wenn sie durch Zurückziehen die Kontrolle wieder aufheben. Das ist also elektronisch ganz anders abgesichert als früher.

Das hat sich auch auf die Arbeitsunfälle ausgewirkt. Denn die meisten Arbeitsunfälle - oder Krankheiten - sind heute Schnittverletzungen oder Verletzungen durch Teile, die einem auf die Finger fallen (die sind nicht so abgesichert wie die Füße). Es sind also praktisch Brüche oder sowas. Aber diese Verletzungen wie früher, dass man sich den Finger abgehackt hat oder Schlimmeres, die kommen fast gar nicht mehr vor - man kann sagen: überhaupt nicht mehr.

Ein schwerer Unfall ist mal gewesen, da ist eine Maschine vom Stapler angehoben worden. Der Staplerfahrer hat nicht gemerkt, dass er zu nah an diese Maschine herangekommen ist, und durch die Länge der Gabeln packte der unter die

Maschine (das war ein kleiner Rundteller), und die Frau, die dahinter war, ist unter diese Maschine gekommen und dabei zu Tode gekommen.

Oder es gab mal Quetschungen quer über die ganze Handfläche drüber, so dass zwei, drei Finger betroffen waren. Das hat man früher schon erlebt.

Man musste ja, wenn diese Unfälle früher passiert waren, die Maschine so verlassen, wie es passiert war - weil in solchen Fällen die Berufsgenossenschaft kommt und den Unfall rekonstruieren will.

Die frühen und die späten Jahre

Sagen wir mal so: Die früheren Jahre waren stressfreier. Man hielt morgens, wenn das Wochenende vorbei war, noch ein Pläuschchen und erzählte sich unter den Kollegen, was am Wochenende passiert war. Heute steht man unter einem ganz anderen Arbeitsdruck. Man hat nicht mehr die Zeit, weil: Die Maschinen haben viel Geld gekostet; die Maschinen müssen praktisch 24 Stunden laufen; und dadurch werden diese Dinge, so traurig, wie es ist, ein bisschen eingeschränkt.

Es war also stressfreier. Vom Klima her, untereinander, mit den Kollegen, weil man mehr Zeit hatte, sich zu unterhalten, war es anders. Das kann man mit heute nicht mehr vergleichen.

Thomas Ley

Thomas Ley, Jahrgang 1965, eigentlich gelernter Tischler, arbeitet seit 1989 in der Firma Kirchhoff. Er ist Meister in der Fertigung.

Die Maschinen



Früher haben wir ausschließlich mit einfachen Schweißmaschinen gearbeitet. Heute sind überall Computersysteme zugange - CNC-Techniken und sehr viele Computer in Form von Überwachung.

Wenn wir unsere Schweißmaschinen sehen, dann war es früher eigentlich so, dass Leute davor-gesessen haben, Teile in ein Werkzeug eingelegt haben und die geschweißt haben. Und wenn sie die Teile geschweißt hatten, haben sie sich die angeschaut, für gut befunden und in den Behälter geworfen.

Darauf verlässt man sich heutzutage nicht mehr - weil man sagt, dass mindestens vier Prozent der Dinge, die ein Mensch in der Form fabriziert, schlecht sind, obwohl er glaubt, dass sie gut sind. Da der Kunde mittlerweile keine Fehler mehr verzeiht und jede Kleinigkeit reklamiert, bei der er früher gesagt hat, na gut, das ist menschlich, das macht nichts, und die Teile beiseite getan oder verschrottet hat und uns vielleicht mal irgendwann informiert hat, dass was nicht in Ordnung war, erwartet der Kunde heute definitiv zu hundert Prozent perfekte Teile (was ich verstehen kann).

Deshalb hat man angefangen, Maschinen - ja, man kann fast sagen: - zu digitalisieren. Man hat Programme entwickelt. Es sind Sensoren in den Maschinen und in den Werkzeugen, die die Teile abfragen, ob die Teile auch alle da sind. Man fragt die Schweißungen ab, ob genug Strom - oder zu wenig Strom - geflossen ist, ob das Teil - wie wir sagen - "i. O.", also "in Ordnung" ist oder "n. i. O.", also "nicht in Ordnung" ist.

Und die Teile werden heute auch teilweise automatisch separiert. Zwar nicht so wie bei Aschenputtel früher: die Guten ins Töpfchen, die Schlechten ins Kröpfchen; aber heute schmeißt die Maschine alle Teile, die schlecht sind, in Extra-Behälter, und die guten Teile kommen in die "guten" Behälter.

Das ist dann nachher so weit gegangen, dass man angefangen hat, mit Robotern zu arbeiten. Ganz am Anfang nur, um schwere Arbeiten zu machen; heute werden Roboter aber auch dazu benutzt, leichte Arbeiten zu machen - weil ein Roboter sich einfach nicht vertut. Ein Roboter tut immer das, was man ihm einprogrammiert hat. Und wenn man ihn gut programmiert hat, dann macht er eigentlich auch immer nur dieses Ding.

Dadurch ist die Arbeit leichter geworden; die Arbeit ist schneller geworden; die Arbeit ist genauer geworden. Aber die Menschen werden so eigentlich ein wenig

nach hinten gedrückt - obwohl wir immer wieder feststellen, dass ein Mensch im Endeffekt dann doch nicht durch einen Roboter ersetzt werden kann. In vielen Dingen muss der Mensch immer noch drüberschauen und immer noch sagen, ob das Teil gut ist oder schlecht ist, wenigstens stichprobenartig. All unsere Teile, die wir machen, werden stündlich kontrolliert, über Lehren gefahren. Und wenn die Teile "n. i. O.", also nicht in Ordnung sind, dann werden alle Teile, die seit der letzten Prüfung gemacht worden sind, gesperrt, nachgearbeitet oder teilweise auch verschrottet.

Das ist das, was heute stattfindet. Der Vorteil an den Robotern ist, dass die Leute heute nicht mehr so stark körperlich arbeiten müssen, dass die Stückzahl höher ist und damit auch der Gewinn höher ist. Das heißt aber auch, dass Menschen heute weniger Arbeit haben als früher. Die Arbeit ist leichter geworden, aber für den Menschen auch weniger.

Arbeitsunfälle

Arbeitsunfälle gibt es jeden Tag, in kleinen und in großen Formen. Die kleinen Formen sind winzige Stichlein oder irgendwelche kleine Beulen in Formen, die nicht wirklich wahrgenommen werden, die einem zu Hause im Garten auch passieren.



Die großen, schweren Arbeitsunfälle, vor allem die ganz schweren Arbeitsunfälle, sind eigentlich gar nicht mehr vorhanden. Den letzten großen, schweren Arbeitsunfall hatten wir vor neun Jahren. Da hat es jemandem den Arm abgerissen, der ihm glücklicherweise wieder angenäht worden ist.

Durch die neuen EU-Gesetze und die Änderung der Gesetzeslage, dass Meister quasi als kleine Unternehmer in einem Unternehmen behandelt werden, sind wir als Meister jetzt speziell dafür verantwortlich, dass solche Arbeitsunfälle nicht mehr passieren. Und wenn hier Arbeitsunfälle passieren, sind wir privatrechtlich dafür haftbar.

Frauen im Betrieb

Der Frauenanteil geht von Jahr zu Jahr runter, weil die Teile immer größer und schwerer werden. Frauen wird es wohl immer in solchen Firmen geben, und das ist auch gut so; das ist gut für's Betriebsklima. Männer allein taugen nichts; Frauen allein taugen nichts; das bringt nichts, da kriegen die sich nur in die Haare. Aber der Frauenanteil geht runter, weil die Teile einfach auf die Dauer zu schwer werden.

Betriebliche Kommunikation

Viel zu viel mit Mail-System. Das war früher schöner. Früher traf man sich auf einen Kaffee und hat die Sachen besprochen. Heute kriegt man Mails. Wenn man heute mal drei Tage nicht da war, dann hat man ungefähr zwei DIN-A4-Seiten nur an Mails. Wenn man die dann öffnet, ergibt jede Mail mindestens zwei weitere DIN-A4-Seiten.

Da kann man sich ungefähr vorstellen, was ich nach einer dreitägigen Dienstreise durchzuschauen habe.

Die Gewerkschaften

Die Gewerkschaften haben immer weniger Macht. Viele Leute treten aus der Gewerkschaft aus. Das liegt einfach daran, weil die Gewerkschaft nicht mehr überall streikt, sondern nur noch in speziellen Betrieben. Die Gewerkschaft sucht sich also ganz speziell irgendeinen Betrieb aus, von dem sie ganz genau weiß, dass es die große Industrie schwächt, und lässt dabei andere Betriebe raus.

Das ist im Prinzip ein einfacher Trick: Man bestreikt einen kleinen Betrieb und legt einen großen Autokonzern lahm. Das hat man so früher nicht gemacht. Früher sind alle Leute auf die Straße gegangen.

Seitdem das so gemacht wird, haben die Leute kein großartiges Interesse mehr, den Gewerkschaften beizutreten, weil sie einfach das Gefühl haben, dass sie nicht mehr dazugehören.

Früher und heute

Jede Zeit hat ihre guten und ihre schlechten Seiten. Die frühen Zeiten hatten den Vorteil, dass Menschen mehr zusammengearbeitet haben. Diese Zeiten jetzt sind viel bürokratischer geworden, und es ist alles viel enger geworden in Form von Regelungen. Es ist alles sehr, sehr stark geregelt. Das liegt aber hauptsächlich an unseren Kunden, die diese Regelungen wünschen.

Man muss heute alles dokumentieren. Es muss alles aufgeschrieben, alles archiviert werden. Jedes Gespräch muss in irgendeiner Weise aufgeschrieben werden.

Was sich stark geändert hat, ist, dass, wenn man es heutzutage nicht aufgeschrieben hat, man ein Problem hat. Früher galt immer noch: Ein Mann, ein Wort. Und wenn einer etwas gesagt hat, dann war das auch so. Darauf kann man sich heute nicht mehr verlassen.

Arndt G. Kirchhoff

Arndt Günter Kirchhoff, Jahrgang 1955, ist Geschäftsführender Gesellschafter der Kirchhoff Gruppe und Vorsitzender der Geschäftsführung der Kirchhoff Automotive GmbH & Co. KG. Nach dem Studium des Wirtschaftsingenieurwesens Maschinenbau arbeitete er zunächst bei der Deutschen Babcock Werke AG. Seit 1990 leitet er die Attendorner Firma Kutsch/Kirchhoff.

Arndt G. Kirchhoff ist im Übrigen Vorsitzender des Mittelstandsausschusses des Bundesverbandes der Deutschen Industrie und in dieser Funktion mittelstandspolitischer Sprecher des BDI.

Mitbestimmung

Ich fang mal an mit der Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - mit dem, was man auch "Mitbestimmung" nennt. Das gab es vor vierzig, fünfzig Jahren nicht in dem Maße wie heute. Heute besprechen wir alle wesentlichen Schritte, die hier im Unternehmen passieren, zusammen mit der Vertretung der Belegschaft, dem Betriebsrat, und verständigen uns, bevor wir etwas machen, über den Weg und über die Maßnahmen, gegebenenfalls auch über die Kosten.



Das haben wir jetzt auch ganz aktuell getan, in der jetzigen Krise. Wir haben ab Oktober 2008 ja alle miterlebt, was passiert ist. Da sind auch bei uns die Aufträge runtergegangen. Und da haben wir uns zunächst mal verständigt, dass wir die Urlaubstage abbauen. Dann haben wir uns verständigt, dass wir die Zeitkonten abbauen. Dann haben wir uns verständigt, dass wir die Leiharbeiter den Leihfirmen zurückgeben, damit wir unsere Stammebelegschaft schützen.

Dann haben wir uns im Februar diesen Jahres verständigt, dass wir wohl ab März Kurzarbeit machen müssen. Daraufhin haben wir mit der Kurzarbeit begonnen - aber nur für drei Monate: März, April und Mai. Dann haben wir festgestellt, dass wir jetzt wieder genug Arbeit haben; und so machen wir seit 1. Juni keine Kurzarbeit mehr.

All diese Prozesse laufen in Abstimmung mit dem Betriebsrat, also mit der Belegschaft. Das gab es früher so nicht.

Arbeitsbedingungen

Heute haben wir, wenn Sie sich hier umgucken, eine ganz moderne Arbeitswelt. Denn die Menschen sind ja den wesentlichen Teil des Tages im Büro; da sind sie länger als zu Hause. Deshalb muss man dafür sorgen, dass die sich hier auch wohlfühlen. Wenn Sie hier rausgehen, dann sehen Sie: Da stehen Kaffeemaschinen, wo die Leute sich bedienen können. Da ist ein Fernseher, wo man, wenn einen etwas interessiert, zwischendurch mal fernsehen kann. Man hat alle Einrichtungen der Kommunikation zur Verfügung, sodass man neben der Arbeit hier

und da auch schon mal etwas Privates machen kann, was man nämlich zu Hause sonst anschließend nicht mehr erledigen könnte.

Dafür ist man aber länger am Arbeitsplatz. Wir strecken die Arbeitszeit, insbesondere im Büro, sehr, weil wir heute, im Gegensatz zu früher, sehr international arbeiten. - Wenn wir internationale Projekte leiten, dann haben wir hier unsere Videokonferenzen in der Regel mittags. Da schalten sich die Amerikaner ein, die haben dann frühmorgens. Und da schalten sich dann auch die Chinesen und die Koreaner ein, die haben dann spätabends. - Dann passiert es aber natürlich auch, dass der Amerikaner mittags noch anrufen will; dann haben wir hier schon abends. Oder der Chinese ruft am frühen Morgen an. Insofern haben wir heute praktisch 24 Stunden am Tag offen. Wir arbeiten ja auch in der Produktion 24 Stunden am Tag - natürlich mit wechselnden Belegschaften; aber wir müssen sehen, dass wir die Arbeitszeiten über den ganzen Tag verteilen, weil wir mit der ganzen Welt auch über 24 Stunden hinweg arbeiten.



Das ist ein Riesenfortschritt - das macht manchen Menschen auch Angst, denn das gab es früher so nicht -, aber es ist ein Fortschritt insofern, als Sie die Arbeit auch weiterreichen können. Mit den modernen Medien, die wir heute haben, können Sie zum Beispiel eine Zeichnung morgens in Deutschland beginnen. Und mittags reichen Sie die Zeichnung nach Amerika weiter; dann kann der Mitarbeiter da weiterzeichnen. Das geht ja wie eine SMS, wie eine E-Mail. Dann arbeitet der an der Zeichnung weiter. Und wenn er damit aufhört, dann schickt er die Zeichnung nach Asien; dann arbeiten die daran weiter. Und am nächsten Morgen haben Sie Ihre Zeichnung - wesentlich weiter entwickelt - wieder hier auf dem Tisch.

Das machen Sie so nicht nur in der Industrie. Das machen Sie in vielen Berufen wie im Grafik- oder Modedesign. Man nutzt praktisch die Arbeitsmöglichkeiten, das Arbeitspotenzial einmal um den Globus herum. Das sind neue Dinge.

Was ist noch neu? Noch neu ist natürlich die Aufteilung zwischen Arbeit und Freizeit. Früher hatte man ganz feste Arbeitszeiten. Doch durch diese neue Art zu arbeiten sind die Arbeitszeiten flexibler geworden, weil man eben mal morgens schon da sein muss, mal später abends noch da sein muss. Dafür kann man aber auch schon mal mittags eher nach Hause gehen; oder man macht mal freitags oder montags frei. Wir arbeiten ja deshalb in der Summe nicht *mehr*: 40 Stunden, 42 Stunden, je nach Vereinbarung. Auch das vereinbaren wir mit dem Betriebsrat. Wir können hier 43 Stunden arbeiten; wir können aber auch nur 33 Stunden arbeiten. Das erlauben unsere Betriebsvereinbarungen. Und so versuchen wir eine möglichst gute Symbiose herzustellen zwischen Arbeitsleben und Privatleben. Man nennt das auch auf Englisch *Work-Life-Balance*. Je besser die *Work-Life-Balance* ist, desto lieber arbeiten die Menschen. Und wenn sie lieber arbeiten, mehr Spaß haben bei der Arbeit, dann arbeiten sie auch erfolgreicher. Das kann man alles messen.

Und das ist natürlich das Ziel von unserem Unternehmen, dass wir besser sind als andere. Das bedingt das Konkurrenzprinzip; das ist der freie Wettbewerb. Und wenn man sich da mit seiner gesamten Belegschaft einig ist, dann hat man die Nase auch ein Stückchen vorne.

Das ist also auch anders als früher. Da war das alles statischer.

Anforderungen

Die Anforderungen steigen sehr. Das liegt an Folgendem:

Wir erleben es jeden Tag, ich erlebe es auch mit meinen Kindern: Die haben überhaupt kein Verständnis dafür, dass wir ohne Handy aufgewachsen sind. Aber ein Handy gibt es nun mal erst seit zwanzig Jahren. Vorher gab es keine Handys. Das erste, das ich hatte (das war vor etwa zwanzig Jahren), das war *so* ein Koffer! Den hatte ich hinten im Auto, da war ein dicker Hörer drauf, und das Ganze sah mehr aus wie ein Feldtelefon. Aber das, was Sie heute kennen, gab es nicht; das war auf der Welt nicht zu erhalten. - Wir sind auch ohne PC aufgewachsen. Es gab keinen PC. Es gab Schreibmaschinen: unterschiedliche Typen, schicke, weniger schicke. Es gab zuerst auch kein Fernsehen - und viele weitere Beispiele.

Aber durch diese Neuerungen - PC, Handy und so weiter - sind natürlich die Arbeitsprozesse beschleunigt worden. Früher hat man 14 Tage Zeit gehabt, um einen Brief zu beantworten. Heute wird erwartet, dass Sie nach spätestens zwei Minuten reagieren, wenn Sie eine SMS oder eine E-Mail bekommen. Ansonsten wird die andere Seite schon unruhig - egal wo die sitzt, ob die in China sitzt oder in Amerika. In letzteren Fällen reichten übrigens früher die 14 Tage nicht; da musste die Nachricht nämlich mit dem Schiff überbracht werden; da dauerte der Brief auch schon mal sechs Wochen.

Die Geschwindigkeiten sind also sehr beschleunigt worden. Insofern muss man sich dann auch im Arbeitsleben ändern. Man muss sich anders coachen, man muss sich fit halten, dass man diesen Anforderungen, die dann vielfältiger sind in dieser kurzen Zeit, noch gerecht wird. Es ist nicht mehr so gemütlich und muss alles ein bisschen schneller gehen. - Das muss aber nicht schlechter sein; man muss die Menschen nur daran gewöhnen.

Und so wie in dem Beispiel, das ich gerade erzählt habe, ist es jetzt auch in den Technologien unten im Betrieb immer weiter gegangen. Von dem, was die Menschen vor dreißig Jahren mal gelernt haben, können sie heute außer den sozialen Fähigkeiten (der Umgang mit Menschen ist gleich geblieben, denn wir haben uns nicht so geändert) nichts mehr gebrauchen. Denn da unten steht nicht eine Maschine mehr, die dreißig Jahre alt ist. Vor dreißig Jahren hatten Maschinen keine Steuerung. Unten hat jede Maschine eine Steuerung; und da sind dann Bits und Bytes dahinter - von Siemens und anderen. Und da muss ich dieses Wissen dann erlangt haben. - Das haben die Menschen auch gemacht.

Die Weiterbildung in den Betrieben ist heute größer als die Ausbildung in der Ausbildungszeit und in den Studienjahren. Das können Sie in Geld ausdrücken: Die deutsche Industrie investiert heute jedes Jahr 27 Milliarden in die inner-

betriebliche Weiterbildung. Das heißt, wir bieten unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern solche Weiterbildung an, egal auf welchem Gebiet, sei es ein Roboterlehrgang, sei es ein Schweißlehrgang, sei es ein Projektlehrgang, sei es Projektmanagement, Zeitmanagement, Kundenbetreuung. Für all diese Dinge können Sie Seminare organisieren. Das bieten wir denen an; und da werden die auch jedes Jahr, jedes zweite Jahr hingeschickt und werden dort weitergebildet. Es gibt auch viele Workshops. Man diskutiert dort über die neuen Formen der Zusammenarbeit, über die neuen Technologien, um dann auch wieder in der Lage zu sein, da mitzuhalten - das bedienen zu können, damit umgehen zu können, auch: mit dem Computer umgehen zu können, denn auch da gibt es jedes Jahr neue Programme. Das müssen wir das ganze Arbeitsleben über machen.

Wenn wir das nicht tun, werden die Menschen nicht nur ungeeignet; sie werden auch fürchterlich frustriert und werden ganz traurig und krank; denn das erzeugt ja Ängste. Stellen Sie sich vor, Sie kommen nicht mehr mit, alle anderen laufen Ihnen davon. Das ist dann auch persönlich eine Katastrophe.



- Also sehen wir zu, dass wir da fit bleiben, dass wir auf dem Stand bleiben. Das ist das "lebenslange Lernen", von dem man spricht. Das heißt, dass das, was wir mal in der Schule oder später in der Ausbildung gelernt haben, einfach nicht ausreicht - auch nicht, das können wir heute ebenfalls sagen, für *in* zwanzig Jahren. Das wird nicht ausreichen, dass wir das dann noch als "Haupteinnahmequelle" in Form eines Berufes nutzen können. Da müssen wir dann eben die nächsten zwanzig Jahre schon dazulernen.

Globalisierung

Das Ganze hat in den letzten fünfzehn Jahren noch mal zugenommen. Das ist nämlich das Zeitalter der Globalisierung. Da hat es in der *räumlichen* Dimension zugenommen. Das Unternehmen hier und das Schwesterunternehmen in Iserlohn waren im Falle von Iserlohn 200 Jahre und hier 170 Jahre im Sauerland ganz allein, und die Kunden saßen in Deutschland und vielleicht in den angrenzenden Ländern. - In den letzten fünfzehn, zwanzig Jahren haben die plötzlich Kunden in der ganzen Welt. Von hier aus liefern wir nach Amerika, wir liefern nach Asien, wir liefern von hier aus sogar nach Australien - das haben wir alles früher nicht gemacht. Andersherum liefern die natürlich auch hierhin.

Und so hat man heute das, was wir einen *Fertigungsverbund* nennen. Hier werden also Teile produziert, die wir nach Spanien schicken; da haben wir auch ein Werk. In Spanien verarbeiten wir die Teile weiter, und da ist gegenüber ein Autowerk, und das kriegt das dann. Oder umgekehrt.

Diese Verbände hat man heute überall. Man hat einen Fertigungsverband. Man hat auch einen Einkaufsverband, denn wir haben in Asien natürlich Asiaten, die dort einkaufen; und wir haben hier Europäer, die in Europa einkaufen, und in Amerika für diesen Zweck dann Amerikaner. So nutzt man jetzt den ganzen Erdball.

Das macht manchen ebenfalls Angst, wenn sie nicht richtig darauf vorbereitet sind. Richtig darauf vorbereitet sein heißt: Sprachen können. Das ist das, was wir heute in der Schule natürlich besser machen als früher. Früher haben die Menschen die Sprachen nicht gelernt.

Als ich Ende 1990 hierher kam, habe ich *einen* einzigen Menschen vorgefunden, der Englisch sprach. Einen! - Da habe ich gesagt: So eine Katastrophe! Ich kam aus einem Unternehmen, das immer Englisch sprach. - Heute ist Englisch unsere Geschäftssprache. Heute sprechen hier alle Englisch, und heute ist die meiste Korrespondenz auf Englisch, weil wir uns sonst mit unseren Kolleginnen und Kollegen im Ausland gar nicht verständigen können - nicht nur mit den Kunden nicht, nein: mit den eigenen Unternehmen nicht verständigen können. - Das hat sich innerhalb von zwanzig Jahren geändert.

Und wir sprechen natürlich auch Spanisch, wir sprechen auch Französisch. Wir sprechen Polnisch, wir sprechen auch Russisch, wir sprechen Chinesisch. Hier bei uns sitzen übrigens auch Chinesinnen. - Das machen wir heute. Das haben wir vor zwanzig Jahren nicht gemacht. Und vor vierzig Jahren hat das gar keiner gemacht.

Rechtliche Hinweise

Die Rechte an den Textmaterialien der hier präsentierten Dokumentation liegen, sofern nicht anders vermerkt, beim Team des Projekts "Arbeitswelten" sowie bei den jeweiligen Interviewpartnern.

Zum Projektteam gehören

- Lea Brohsonn,
- Jacqueline Eilrich,
- Anna Carla Kugelmeier,
- Karina Lampe,
- Vanessa Neuhaus,
- Lukas Sinzig,
- Frank U. Kugelmeier (Betreuung).



Alle Zitate bzw. Quellenangaben sind in der Form [Druckquelle, Seitenzahl/en] kenntlich gemacht. Für die gedruckten Quellen werden folgende Kürzel verwendet:

- *MK125* - Die Metallwarenfabrik M. Kutsch, Attendorn/Westf., gegr. 1828. Ein Überblick zusammengestellt aus Anlaß des 125jährigen Bestehens. Attendorn 1953.
- *MK150* - Metallwaren M. Kutsch. Firmen- und Familienchronik eines Unternehmens im sauerländischen Attendorn. Herausgegeben von Mathias Kutsch mit einer Textskizze von Dr. Ruth Zimmermann-Kutsch. Gestaltet von Karlheinz Klüter. Attendorn 1978.
- *KA175* - Otto Höffer: Vom Metallknopf zum Automodul. Eine Dokumentation zur Geschichte der Metallwarenfabrik Mathias Kutsch und ihre Entwicklung zum Standort Attendorn im Unternehmen Kirchhoff Automotive 1828 - 2003. Attendorn 2003.
- *IGM06* - Maren Braedt: Der Mensch ist unser Maß. 100 Jahre Metallarbeitergewerkschaft im Kreis Olpe. Vom Christlichen Metallarbeiterverband zur IG Metall (1906 - 2006). Unter Mitarbeit von Fabian Feldmann und Anna Jonkisz. Hrsg. von der IG Metall Verwaltungsstelle Olpe. Olpe 2006.
- *KAD09* - Kirchhoff Automotive - Daten & Fakten. Stand Juni 2009. Attendorn 2009.

Verweise auf die im Rahmen des Projekts durchgeführten Zeitzeugen-Interviews sind mit folgenden Kürzeln versehen:

- *Kir09* - Arndt G. Kirchhoff
- *Ley09* - Thomas Ley
- *Loh09* - Manfred Lohölter
- *Mei09* - Dietrich Meier
- *Sie09* - Friedhelm Siepe
- *Spr09* - Willy Springob
- *Thi09* - Karl Thiedig

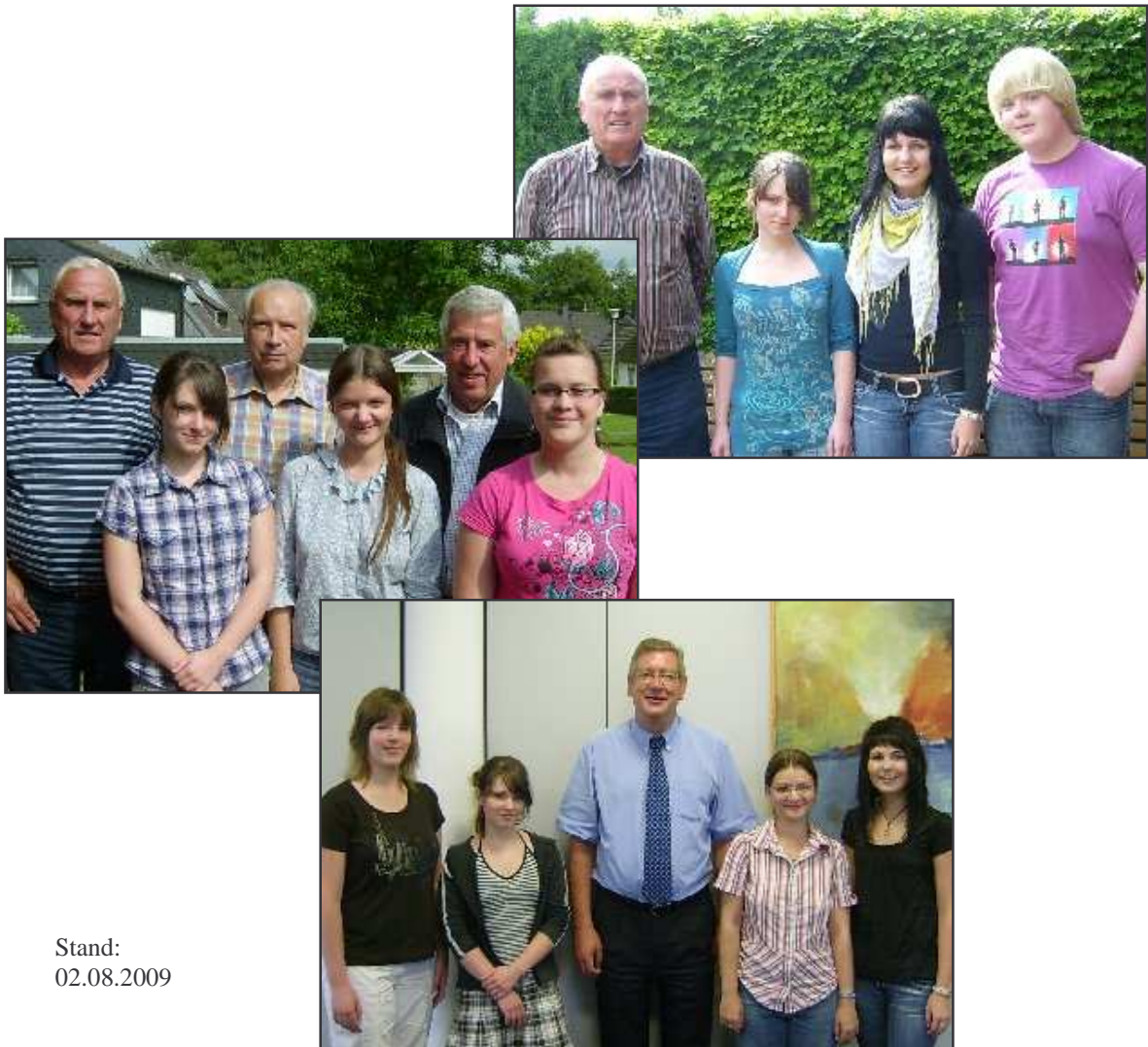
Die Fotos von den Interviewpartnern stammen von Frank U. Kugelmeier (Attendorn), die von den modernen Fabrikationsanlagen von Anna Carla Kugelmeier (Attendorn). Historische und ergänzende aktuelle Fotos aus den oben genannten Publikationen sind gesondert gekennzeichnet; ihre Wiedergabe erfolgt mit freundlicher Genehmigung der Kirchhoff Automotive GmbH (Attendorn).

Kontaktadresse:

**Projektgruppe „Arbeitswelten“
z. Hd. Frank U. Kugelmeier**

**St.-Ursula-Gymnasium
St.-Ursula-Str. 12
57439 Attendorn**

**Tel. 02722 / 9258-0
Fax 02722 / 9258-10
Mail gymnasium@st-ursula-attendorn.de**



Stand:
02.08.2009