

## **BGP - seit 60 Jahren in Bewegung**

Die 50er-Jahre standen für Basel, wie auch für die restliche Schweiz und ganz Mitteleuropa, im Zeichen eines rasanten und noch nie da gewesenen Wachstums. Dabei gingen Bevölkerungs- und Wirtschaftswachstum Hand in Hand. Aufgrund der Geburtenüberschüsse der Jahrgänge 1946 bis 1969 und intensiver Zuwanderung aus anderen Kantonen und dem Ausland nahm die Basler Bevölkerung um 30% zu. Im April 1957 stieg die Einwohnerzahl von Basel-Stadt erstmals auf über 200'000. Diese Menschen galt es zu beschäftigen und zu versorgen.

Der Boom der Schweizer Wirtschaft wurde auf der einen Seite durch die Nachfrage aus den kriegszerstörten Nachbarländern ausgelöst, andererseits aber auch durch den steigenden Wohlstand der Bevölkerung. Dieser war eine direkte Folge des Wirtschaftswachstums. Nach Jahren der Entbehrung, die auch in der Schweiz zu spüren war, konnte man sich nun den einen oder anderen Luxus gönnen. Der vermehrte Konsum kurbelte die Wirtschaft noch weiter an.

Das BGP-Gründungsjahr 1957 war ein bewegtes Jahr. Der März in Basel war mit einer Durchschnittstemperatur von 9°C der wärmste seit 200 Jahren. Die Schneeschmelze setzte deshalb viel zu früh ein und so massiv, dass der Rhein Hochwasser führte. An der Fasnacht waren die beliebtesten Sujets der Rock'n'Roll-Tanzfimmel, die Lebensmittel-Hamsterwelle des vorherigen Novembers, das Basler Blumenfest, die neue Pariser Hutmode und der Berner Panzerskandal. Im September mussten die Herbstferien um eine Woche verlängert werden, weil die Stadt von einer Grippeepidemie, in diesem Fall der asiatischen, heimgesucht wurde. Highlight war jedoch das grosse Stadtfest anlässlich des 2000-jährigen Gründungsjubiläums der römischen Kolonie Augusta Raurica. In diesem Umfeld kamen am 2. Oktober 1957 Personalverantwortliche der grössten Basler Firmen zur Gründungsversammlung der damals noch «Studiengesellschaft für Personalfragen Basel und Umgebung» (STGP) heissenden BGP zusammen. Ein Rückblick auf diese letzten 50 Jahre zeigt, dass die Gesellschaft getreu ihrem Jubiläumsmotto stets in Bewegung war und so auch vieles bewegt hat.

### **Die Entstehung der Personalfunktion in den fünfziger Jahren Herausforderung.**

Die rasante Zunahme an Angestellten war für die Firmen eine neue und grosse Herausforderung. Auf der einen Seite mussten Arbeitskräfte rekrutiert, auf der anderen mussten diese auch betreut werden. In den Anfängen des Personaldiensts hatte ein Personalchef bis zu 8'000 Mitarbeitende unter sich, die er alleine, mit der Unterstützung einer Sekretärin, und wenn er Glück hatte mit einem Assistenten, zu verwalten hatte. Ein Überdenken der internen Strukturen drängte sich auf.

**Personaladministration.** Es ist nicht so, dass die Personaladministration im Zeitalter vor dem organisierten Personaldienst von einem Buchhalter nebenbei erledigt wurde. In einzelnen grossen Firmen gab es bereits vor dem Weltkrieg einen «richtigen» Personalchef, dessen Aufgabengebiet schon sehr fachspezifisch war. Manche Firmen hatten sogar zwei Personalchefs: einen kaufmännischen für das administrative Personal und einen technischen für den Betrieb. Die Personalchefs waren damals noch in den Be-

triebslinien. Personalabteilungen im eigentlichen Sinn kamen erst ab Ende der 50er-Jahre auf.

**Ausgliederung.** In der gleichen Zeit gliederten viele Firmen ihre Personalverantwortlichen aus den Linien aus und schufen einen zentralen Personaldienst, der für alle Personalfragen, Rekrutierung, Ausbildung, Lohnbuchhaltung und Pensionskasse zuständig war.

**Gleichberechtigung.** Mit der Zentralisierung des Personaldiensts unterstanden alle Mitarbeitenden den gleichen Bestimmungen. Zuvor hatte jede Abteilung eigene Regelungen, die je nach Erfolg einer Abteilung unterschiedlich waren. Der Staat zum Beispiel legte eine Salärpolitik fest, die eine einheitliche Salärstruktur für alle gewährleistete. So wurde der Lohn eines Strassenwischers nach den gleichen Grundlagen berechnet wie jener eines Professors. Eine wichtige Errungenschaft war auch die Ausarbeitung von Gesamtarbeitsverträgen in verschiedenen Branchen.

**Problematik.** Für viele Firmen lag das Hauptproblem darin, die unterschiedlichen Erwartungen und Vorstellungen aller Beteiligten – Arbeitgeber, Arbeitnehmer, Vorgesetzte und Untergebene – auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen. Die Personalverantwortlichen waren gefordert, einen für alle befriedigenden Lösungsweg auszuarbeiten, der die wirtschaftliche Zielsetzung mit dem Wohl der Mitarbeitenden vereinbaren konnte.

**Arbeitsklima.** Um eine erste Verhandlungsbasis zu schaffen, mussten die Firmen ihren guten Willen beweisen und die Arbeitsbedingungen verbessern. Sie taten dies, indem sie Lohn und Freizeit anpassten. Denn man erkannte, dass die gesetzten betrieblichen Ziele nur verwirklicht werden konnten, wenn ein gesundes und befriedigendes Arbeitsklima herrscht. Nur wenn sich der Mitarbeitende in seinem beruflichen Umfeld wohl fühlt, kann seine Leistung und somit auch der wirtschaftliche Erfolg gesteigert werden. Deshalb mussten Personalführung und Arbeitsgestaltung nach wirtschaftlichen, organisatorischen und psychologischen Kriterien hinterfragt und angepasst werden. Die Arbeit sollte dem Mitarbeitenden auch die Möglichkeit zur persönlichen Entfaltung geben.

**Personalchef.** Einen Prototyp des Personalchefs mit definiertem Anforderungsprofil gab es anfangs noch nicht. Als Juristen, Psychologen, kaufmännische Angestellte, Ingenieure, Soziologen kamen sie aus allen möglichen Fachrichtungen und wurden aus ihren Funktionen in den operativen Abteilungen ins Amt des Personalchefs berufen. Als wichtige Voraussetzung für diese Position musste ein potentieller Personalchef vor allem ein Flair für Menschen und stets neue Herausforderungen mitbringen. Das Amt des Personalchefs nahm stetig an Bedeutung zu. In den meisten Firmen stieg er in der Hierarchie bis zum Mitglied der Geschäftsleitung auf. Der Personalchef war das Bindeglied zwischen Mitarbeitenden, Arbeitnehmerorganisationen und Geschäftsleitung und war oft dem Geschäftsleiter direkt unterstellt. Er musste einen guten Kontakt zu allen Betriebsstellen pflegen, aber auch die Interessen der Firma gegenüber den Angestellten konsequent vertreten. Einem guten Geschäftsleiter lag auch das betriebliche Wohlbefinden seiner Angestellten am Herzen – für eine Firma war dies damals nicht weniger wichtig als gute Zahlen am Ende des Geschäftsjahres.

**Berufung.** Personalchef wurde man nicht aus Geltungsdrang, sondern aus Berufung. Dem Zeitgeist entsprechend wollte man Probleme zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber auf humanitäre Weise lösen. Dabei sollte der Personalchef nicht aus lauter Idea-

lismus dem «Samichlaus-Syndrom» verfallen. Es war also nicht die Meinung, dass der Personalchef die Mitarbeitenden achselklopfend motiviert oder sie mit Geschenken zu trösten versucht. Er sollte vielmehr eine Art «pater familias» sein, der die Nähe zu seinen Mitarbeitenden pflegte, zum Beispiel durch regelmässige Besuche im Betrieb. Für die Angestellten sollte er eine Ansprechperson sein, an die sie sich in allen, also nicht nur beruflichen, Lebenslagen vertrauensvoll wenden konnten. So stattete er denn auch den Mitarbeitern Krankenbesuche ab, und dies nicht nur zur Kontrolle.

**Firmenkultur.** In die gleiche Zeit und Zielsetzung fällt die Gründung vieler Firmenclubs – gemeinsam zu singen, Fussball zu spielen, zu jassen oder zu wandern förderte die Identifikation des Mitarbeitenden mit seinem Arbeitgeber und schuf Freundschaften innerhalb der Firma. An solchen Anlässen war auch der Personalchef stets gerne gesehen.

**Ausbildung.** Weil die Personalchefs aus den verschiedensten Fachrichtungen kamen, hatten alle eine andere Vorbildung für ihre Funktion. In den 50er-Jahren kamen neue wissenschaftliche Disziplinen wie Soziologie, Psychologie und Arbeitsrecht auf, welche wertvolles Wissen für die Personalarbeit lieferten. Eine Ausbildung für Personalfachleute gab es noch nicht. Man erkannte aber den Handlungsbedarf, der wohl auch der Zeit entsprach.

**Zürich.** Gegen Ende der 40er Jahre wurde in Zürich die «Akademische Studiengruppe für betriebliche Sozialpolitik» gegründet, die heutige ZGP. Diese befasste sich mit aktuellen Fragen des Personalwesens.

### **Die Gründung der STGP (BGP)**

**STGP Basel und Umgebung.** Nach dem Zürcher Vorbild wurde am 2. Oktober 1957 die «Studiengesellschaft für Personalfragen Basel und Umgebung» aus der Wiege gehoben. Zu den Gründervätern gehörten 16 Personalchefs der Basler Grossbetriebe der Chemie, Banken und Versicherungen, aber auch Vertreter aus Wissenschaft und Industrie. Zum Präsidenten der ersten Stunde wurde Fritz Guldenfels, Personalchef des Schweizerischen Bankvereins, ernannt. Die STGP stand unter dem Patronat des Basler Volkswirtschaftsbunds, was in der damaligen Zeit als Gütesiegel galt.

**Grundgedanke.** Anlässlich der Ausschusssitzung im Herbst 1957 formulierte die Studiengruppe ihre Grundgedanken: es solle eine betriebliche Sozialpolitik geschaffen werden, die nicht nur auf wirtschaftliche Ziele ausgerichtet ist, sondern auch einen verantwortungsbewussten Einsatz der Mitarbeiter vorsieht. Dabei sollte neben betrieblichem Erfolg auch die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter gefördert werden.

**Zielsetzung.** Als wichtigstes Ziel setzte sich die STGP den Erfahrungsaustausch unter den Mitgliedern und deren Weiterbildung. Als weiteres Arbeitmittel wurden Dokumentationen aus fachlichen Publikationen, Umfragen und Anschauungsmaterial zur Verfügung gestellt und erstes Ausbildungsmaterial geschaffen. Ausserdem sollte die Zusammenarbeit mit anderen Verbänden und Institutionen wie Berufs- und Hochschulen auf nationaler, aber auch internationaler, Ebene gefördert werden.

**Tätigkeiten.** Im Rahmen von regelmässigen Zusammenkünften sollte der persönliche Kontakt gepflegt und den Mitgliedern der Studiengruppe die Möglichkeit zum gegenseitigen Austausch geboten werden. Das Angebot wurde mit Vorträgen und anschliessenden Diskussionsrunden zu fachlichen Themen von Referenten – meist Akademikern –

aus dem In- und Ausland ergänzt. Zur vertieften Bearbeitung von speziellen Fragen sollten ganztägige Arbeitstagungen durchgeführt werden. So konnte man sein Wissen erweitern, ohne an der Universität Kurse in Betriebssoziologie oder Arbeitsmedizin besuchen zu müssen, welche damals die einzige einigermaßen fachspezifische Weiterbildung darstellten.

**Erfahrung.** Die sogenannten ERFA-Gruppen waren die Vorläufer der heutigen Workshops. Sie bildeten eine Plattform zum regelmässigen und gegenseitigen Erfahrungsaustausch. Durch die unterschiedlichen Ausbildungen und Werdegänge der Teilnehmer konnten Themen aus verschiedenen Perspektiven behandelt werden. Hier hatten die Personalchefs die Möglichkeit, Themen zu diskutieren, für welche sie in ihren Firmen keine Ansprechperson hatten. Aber auch der Umgang mit Personalfragen in anderen Betrieben brachte neue Erkenntnisse für die eigene Arbeit. Viele Inputs aus diesen Gesprächen wurden zurück in das eigene Geschäft getragen und dort der internen Firmenkultur entsprechend umgesetzt. Die Entwicklung hin zur zentralen Personalabteilung ist ein Resultat aus diesem Erfahrungsaustausch.

**Werbung.** Im Januar 1958 erfolgte ein erster Versand an Firmen in Basel und Umgebung, mit welchem um Mitglieder geworben wurde. Als Ziel der Veranstaltung wurden der kollegiale Erfahrungsaustausch und die Vermittlung von neuen Erkenntnissen des Personalwesens genannt. Der Erfolg der Werbeaktion war beachtlich: an der ersten Generalversammlung vom 11. Juni 1958 zählte die STGP bereits 80 Firmen- und 17 Einzelmitglieder, grösstenteils aus Basel-Stadt, aber auch aus den restlichen Nordwestschweizer Kantonen.

**Erste Aktivitäten.** An der ersten GV im Juni 1958 konnte schon über eine beachtliche Zahl von Veranstaltungen berichtet werden. So hatten schon vier Vorträge zu den Themen «Der Mensch im Kraftfeld von Arbeit und Arbeitsumgebung», «Über Einwirkungen des Lärmes am Arbeitsplatz», «Ermüdung, Arbeitspause und Arbeitszeit» und «Psychologische und wirtschaftliche Aspekte der Managerkrankheit» unter grossem Mitgliederaufmarsch stattgefunden. Das Ziel war nun, das Angebot an Vorträgen auf neun pro Jahr auszubauen, bei denen auch Leute aus der Praxis zu Wort kommen sollten. Auch die ERFA-Gruppen hatten ihre Tätigkeit erfolgreich aufgenommen. So diskutierte die eine Gruppe über die Verwendung von Personalbogen und Kurztests. Die andere Gruppe befasste sich mit dem Thema «Die Brücken zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitenden». Das Interesse an diesem Erfahrungsaustausch war so gross, dass die Teilnehmer schon bald in drei Gruppen – je nach Branche – aufgeteilt werden mussten.

**Netzwerk.** Die Bildung eines engmaschigen Netzwerkes ist eine der grössten Errungenschaften der STGP. Der Kontakt zwischen den Personalchefs wurde eigentlich erst durch die gemeinsamen Aktivitäten ermöglicht. Ein wichtiges und viel betontes Kriterium für den Erfolg der Organisation ist die Konstanz der Teilnehmer. Viele der frühen Mitglieder waren über Jahre und Jahrzehnte in ihrer Funktion als Personalchef tätig. Die jahrelange Zusammenarbeit führte zu Freundschaft und gegenseitigem Vertrauen. Dieses Netzwerk hatte aber nicht nur eine berufliche Funktion, sondern prägte oft auch das soziale Umfeld. So treffen sich viele Mitglieder auch nach ihrer Aktivzeit noch zum gemeinsamen Austausch.

**SKP.** Der Schweizerische Kurs für Personalfragen soll hier auch kurz erwähnt sein. In den Regionalgruppen kam schon bald der Wunsch nach einer gemeinsamen und fundierten Ausbildungsveranstaltung auf. Ein Gremium aus Akademikern und Personal-

chefs aus verschiedenen nationalen Firmen arbeiteten ein entsprechendes Konzept aus. Schon am ersten Kurs ab 1958 waren Vertreter der STGP beteiligt, darunter auch eine Frau. Ab dem vierten Kurszyklus spielten die Basler eine tragende Rolle in der Durchführung des Kurses. Dieser fand 1961/62 auf der Schauenburg bei Liestal unter der Leitung von Dr. Daniel Heusler, dem damaligen Personalchef der Bell AG, statt. Zusammen mit dem Kurssekretär Manfred Nadolny entstand das legendäre Basler Dreiamteam «Dänni und Männi», welches die Entwicklung des Kurses über Jahre mit ihren unorthodoxen Ideen und intuitiven Visionen entscheidend geprägt hat.

**Und übrigens...** Unter den Gründungsmitgliedern der STGP war ein Vertreter eines regionalen Industriebetriebes, seines Zeichens Mitglied der Direktion. Er war während Jahren aktives und engagiertes Vorstandsmitglied. Erst als ein an ihn adressiertes Couvert der STGP in der Chefetage der Firma umher irrte, stellte sich heraus, dass es sich bei dem Mann um einen gewöhnlichen Betriebsmeister handelte, der sich zu Höherem berufen fühlte und in der Folge sein Amt abgeben musste. Zum Abschluss ein herzliches Dankeschön an die Herren Dr. Peter Büchi, Fred Notz, Dr. Daniel Heusler und Rolf Waller, Aktive der ersten Stunde und langjährige Vorstandsmitglieder und Präsidenten, deren Enthusiasmus und Pioniergeist schon in den frühen Jahren viel zum Erfolg der BGP beigetragen haben.

Daniela Kimmich  
im Mai 2006

#### **Literatur und Quellen**

- Basler Jahrbuch. Jahrgänge 1958 und 1959.
- Kreis, Georg/von Wartburg, Beat (Hg.): Basel. Geschichte einer städtischen Gesellschaft. Basel 2000.
- Aufzeichnungen von Rolf Waller, Dr. Daniel Heusler und Hans Beat Gamper
- Gespräche mit den Herren Dr. Peter Büchi, Fred Notz, Dr. Daniel Heusler und Rolf Waller
- Protokolle und Unterlagen der STGP Basel und Umgebung
- Zielsetzungen und Statuten der SGP Zürich