

Salomon Barkin

GEWERKSCHAFTEN UND PRODUKTIVITÄT IN DEN USA

Die Einstellung der amerikanischen Gewerkschaftsbewegung zu den Problemen der Produktivität hat sich gegenüber früheren Zeiten stark geändert. Die jetzige Tolerierung und Bejahung des technischen Fortschritts ist das gerade Gegenteil des Widerstandes, den viele Gewerkschaften früher auf diesem Gebiete übten.

Der Strukturwandel der Gewerkschaftsbewegung in den USA spiegelt sich auch in dieser geistigen Veränderung wider. Bis in die dreißiger Jahre dominierte der Fachverband, die Gewerkschaft geschulter Facharbeiter, die sich allen technischen Veränderungen widersetzen, von denen sie eine Entwertung ihres Spezialgewerbes befürchten mußten. Dann kamen die Industrieverbände auf, die Massengewerkschaften der CIO-Richtung. Sie fußten auf der neuen Technologie der Massenfertigung und auf modernen betriebswirtschaftlichen Auffassungen, wie sie in den Großbetrieben der „neuen“ Industrien (Automobile, Radio, Kunstseide usw.) zur Anwendung gelangten.

Die Industrieverbände sind Kinder dieser neuen Technik. In ihnen herrscht nicht der Spezialarbeiter vor, der ein Monopol zu verteidigen hat, sondern der Angelernte, der eine verhältnismäßig einfache Arbeit unter Anleitung von Ingenieuren zu verrichten hat, meist leicht von einer Arbeit zur anderen wechselt und hauptsächlich Handgriffe zu erlernen hat, nicht aber die volle Beherrschung eines schwierigen Faches benötigt. Er hat vielleicht nicht das gleiche innere Ver-

hältnis zu seiner Arbeit wie der Spezialist älteren Typs, sieht aber sehr wohl, daß diese Art der Produktion die Grundlage seiner Existenz ist. Seine leichte Ersetzbarkeit, für den Facharbeiter ein Schreckgespenst, das er zu bannen sucht, ist ihm die selbstverständliche Voraussetzung seines Lebens; er hat auch erkannt, daß sie die gewerkschaftliche Organisierung noch notwendiger macht; denn als Einzelner wäre der leicht Ersetzbare machtlos.

Die Industriegewerkschaft bejaht grundsätzlich die Unausweichlichkeit des technischen Wandels. Sie wurde im Zeichen der Sympathie für den technischen Fortschritt geboren. Selbst mitten in der Krise der dreißiger Jahre betonten die Führer der amerikanischen Industriegewerkschaften, daß dieser Fortschritt unausweichlich ist und der Allgemeinheit Nutzen bringt, wenn die Arbeiter ihren Anteil an den Erträgen erhalten und wenn vermieden wird, daß die Kosten der Wandlung auf sie abgewälzt werden.

Die günstige Beschäftigungslage der vierziger Jahre ließ das Gespenst der Arbeitslosigkeit weiter verblassen; höhere Löhne und sozialpolitische Errungenschaften wurden das Hauptziel der Arbeiter, während defensive, restriktive Methoden zur Sicherung des Arbeitsplatzes in den Hintergrund traten. Auch das führte zu bewußter Bejahung technischer Neuerungen, wenn nur etwas dabei für den Arbeiter abfiel. Die Gewerkschaften bekräftigten immer wieder ihre fortschrittliche Haltung zur Technik und verbrieften den Unternehmungen in den Kollektivverträgen das Recht zu technischen Neuerungen. Sie wachen aber eifersüchtig darüber, daß technische Veränderungen auf geordnete Weise möglichst glatt eingeführt werden, so daß die Arbeiter nicht zu Schaden kommen. Sie bestehen auf entsprechenden Schutzklauseln.

Vor allem verlangen die Gewerkschaften, von kommenden technischen Veränderungen vorweg verständigt zu werden. Dann können sie ihre Maßnahmen treffen; früher kamen solche Veränderungen aus heiterem Himmel. Die Kollektivverträge z. B. der Textilindustrie enthalten eine Bestimmung, wonach die Gewerkschaft rechtzeitig über folgende Punkte zu informieren ist: Art und Zeit der geplanten Neuerung, Zuteilung der damit verbundenen Arbeitsplätze, die zugehörigen Obliegenheiten und Normen, wahrscheinliche Verdienste, Vorkehrungen zugunsten betroffener Arbeitnehmer, insbesondere Ersatzplätze für die letzteren. Manche Unternehmer lehnen es ab, die höhere Gewerkschaftsleitung über diese Dinge ins Bild zu setzen, verpflichten sich jedoch, die *örtliche* Gewerkschaft genau über die geplante Änderung zu unterrichten.

Neuerdings läßt sich die Textilgewerkschaft von den Betriebsleitungen einen Jahresvoranschlag, unterteilt in Vierteljahresvoranschläge, hinsichtlich der technischen Neuerungspläne und ihrer Auswirkungen auf die Beschäftigung der Arbeitskräfte geben. Das Recht auf diesen Voranschlag ist vertraglich festgelegt. Er hat folgende Punkte zu enthalten: Beschreibung und Erklärung geplanter technischer Änderungen, geplante Änderungen bezüglich der Lohnzahlungsmethode oder Arbeitszuteilung, die Obliegenheiten der Arbeiter an den geplanten neuen Plätzen und die beabsichtigte Zuweisung der Arbeit, Probespezifikationen usw., die voraussichtliche Wirkung der Neuerung auf Lohnsätze, Verdienste und Beschäftigung, die Verwendung der freigesetzten Arbeiter, weiter einen Zeitplan für die Einführung der Erneuerung und ihre einzelnen Schritte, wie Beginn der Vorstudien, technischer Umbau, Versuchsbeginn usw.

Die Gewerkschaft kann sich den Neuerungen nicht widersetzen, hat auch nicht den Wunsch danach. Sie kann aber ihre Mitglieder vor den Nachteilen schützen, die früher mit solchen Neuerungen einhergingen. Sie behält sich Einspruch gegen gewisse Personaldispositionen der Leitung bei Einführung neuer Methoden vor.

Die technische Seite der Neuerungen liegt außerhalb der Zuständigkeit der Gewerkschaft, nicht aber die personelle. Wohl kann die Leitung die Arbeiter an die neuen Maschinen versetzen, aber sie darf dort keine Änderungen in der Arbeitsleistung, Arbeitszuteilung, Arbeitsdurchführung, Lohnberechnung, der Heranbringung und Entfernung von Material und Erzeugnissen, der Instandhaltung und Reparatur der Maschinen usw. vornehmen, die den Arbeiter schlechter stellen würden als unter dem bisherigen Kollektivvertrag.

Das ist eine sehr wichtige Schutzklausel. Denn gar zu gern würden manche Leitungen die Einführung neuer Techniken dazu benutzen, den Status der Arbeiter herabzudrücken; etwa ungebührlich erhöhte Normen von ihnen zu verlangen; die im Einklang mit der neuen Technik einzuführende Lohnberechnung zuungunsten der Arbeiter zu verschieben; Arbeitsvorschriften mit dem Ziel größerer Anstrengung des Arbeiters einzuführen; dem Arbeiter zusätzliche Leistungen aufzubürden, die auf Kosten des lohnproduzierenden Teils seiner Arbeitszeit gingen, wie Reparaturpflichten, Hin- und Hertragen von Material usw. Solche Veränderungen bedürfen vertraglich der Zustimmung der Gewerkschaft, gegebenenfalls eines Schiedsrichters.

Die Leitungen beharren darauf, neue Normen auf Grund neuer Techniken nach eigenem Ermessen festzulegen; die Gewerkschaften verlangen eine beiderseitige Verständigung über alle Änderungen *vor* ihrer Einführung. Die jetzt geübte Methode sucht beiden Standpunkten gerecht zu werden. Im Vertrag mit General Motors etwa verpflichtet sich die Gewerkschaft, die von der Leitung beschlossenen Erzeugungsnormen nicht in Frage zu stellen; sie darf das Schiedsgericht nur in „Verfahrensfragen“ anrufen, d. h. hinsichtlich der Methoden bei der Durchführung der Normen. Wenn Beschwerden beim Werkmeister oder bei höheren Instanzen bis zum Schiedsrichter hinauf nichts nützen, kann mit Zustimmung der Spitzengewerkschaft gestreikt werden. Dazu ist es aber selten gekommen.

Auch im Rahmen solcher Abmachungen geht der ständige Kampf um Normen, Zeitstudien und Prämiensätze weiter. Hier bleibt eine Kluft zwischen Gewerkschaften und Unternehmungen. Die Werksleitungen sind für Einheitlichkeit der Regeln und Methoden, wollen sie aber nicht im Vertrag festlegen. Sie wollen in dieser Frage freie Hand behalten und die Zuständigkeit der Gewerkschaft nicht auf ein Gebiet ausdehnen, das die Gewerkschaft zumindest als Kompensationsobjekt bei anderweitigen Verhandlungen benützen könnte. Die Leitungen verwenden in zunehmendem Maße die von ihnen kontrollierten Zeitstudien, Normalziffern und sogenannte Zeittechniken für die Erstellung der Normen, Arbeitszuweisungen und Akkordsätze. Die Industriegewerkschaft dagegen lehnt es ab, auf diese Weise alle Fälle über einen Leisten zu schlagen. Sie ist trotz ihres Massencharakters hier individualistisch. Die Festlegung genau umrissener Regeln und Richtlinien für die Erstellung von Leistungsnormen und Stücksätzen hält sie für ein Überbleibsel aus der Zeit der Fachverbände, wo jeder an einem bestimmten Platz eine bestimmte Arbeit machte. In der modernen Massenfertigung könnten einheitliche Regeln leicht zur Benachteiligung des Arbeiters führen, wenn er zu einer anderen Arbeit versetzt wird. Die Industriegewerkschaften handeln daher die Normen lieber individuell aus, zumal sie örtlich aus verschiedenen Gründen manchmal eine stärkere Position haben und den Bedarf nach dem auch in ihren Reihen vertretenen Facharbeiter ausnützen können. Allgemeine Regeln würden die Lage bestimmter Arbeitergruppen eher erschweren.

Bei Arbeitern wie Gewerkschaften erweckt der Gedanke, daß die Schwere der Arbeit bei den verschiedensten *Jobs* auf einen gemeinsamen Nenner gebracht werden kann, von vornherein Zweifel und Argwohn. Jede Arbeit ist eine

andersartige Kombination von Mühen und Inanspruchnahmen. Eine Technik der Arbeitsanalyse, die das alles gerecht nach Punkten werten könnte, gibt es nicht. Aus den verschiedenen Kombinationen einen einfachen Index zu machen, ist trotz aller Versuche von Unternehmerseite unmöglich. Die übliche Zeitstudienmethode beruht nicht auf sorgfältiger Analyse und Messung, sondern auf subjektivem Urteil und elastischen Definitionen. Sie ist bestenfalls ein System roher Schätzungen auf Grund unklarer Kriterien. Verlässliche und erprobte Methoden fehlen bisher.

Die Haltung der Industriegewerkschaften findet Verständnis bei Werksleitungen, die einige Erfahrung in Tarifverhandlungen gewonnen und die Bedürfnisse des Mannes an der Maschine erforscht haben. Eine Untersuchung der Universität Princeton kommt zu dem Schluß, daß es zweckmäßig wäre, wenn die Werksleitungen „die Zuversicht, die sie in Zeitstudien und Arbeitsschätzungs-techniken setzen, zugunsten größeren Verständnisses für die Psychologie des Arbeiters mäßigen würden“.

Einen wichtigen Verhandlungspunkt bilden die Bedingungen des Arbeitsplatzwechsels. Hier konnten die Gewerkschaften sich am ehesten mit den Betriebsleitungen einigen. Vor allem handelt es sich um die Ansprüche der Arbeiter auf die nach der technischen Veränderung verbleibenden Arbeitsplätze. Die Gewerkschaften bestehen durchweg auf Vorrang für die dienstälteren Arbeiter. Oft wird auch für Umschulung und sonstige Hilfe bei der Umstellung gesorgt, damit der Verdienst nicht geschmälert wird. Was die Lohnsätze bei der neuen Arbeit betrifft, so bestehen die Gewerkschaften in der Regel darauf, daß der Lohn des betreffenden Arbeiters nicht kleiner sein darf als früher, auch wenn die Arbeit vereinfacht worden ist und nach den geltenden Berechnungsmethoden ein niedrigerer Satz plausibel erscheinen mag.

Weiter streben die Gewerkschaften danach, dem Arbeiter einen Anteil an der erhöhten Produktivität zu sichern. Die neuen Verträge in der Textilindustrie sehen einen Schiedsspruch für die Anpassung der Löhne an erhöhte Produktivität, gegebenenfalls erhöhte Anstrengung des Arbeiters bei technischen Veränderungen vor. In einem Fall ist vorgesehen, daß ein Drittel der durch maschinelle Verbesserungen eingesparten Arbeitskosten den Arbeitern, die an den neuen Maschinen tätig sind, als Lohnerhöhung zuzuweisen ist. Daneben gibt es auch allgemeine Klauseln, die darauf hinzielen, den Arbeitern den technischen Fortschritt zugute kommen zu lassen, wie die Festsetzung eines jährlichen Lohnauf-, basserangsfaktors im Vertrag mit General Motors.

Dann kommt das heikle Problem der überzählig werdenden Arbeiter. Die Gewerkschaften verlangen in erster Linie, daß diese Arbeiter vom Werk behalten werden, ob nun Ersatzplätze für sie verfügbar sind oder nicht. Werden die betroffenen Arbeiter auf neue Arbeitsplätze im Werk versetzt, so sucht ihnen die Gewerkschaft ihr früheres Lohnniveau zu sichern. Immer mehr Unternehmungen anerkennen diese Grundsätze und steuern ihre Neueinstellungen so, daß Raum für die Aufsaugung der freigesetzten Arbeiter bleibt. Wo die weitere Beschäftigung des Arbeiters nicht durchgesetzt werden kann, wird wenigstens sein Vorrang bei künftigen Neueinstellungen im gleichen Werk vertraglich festgelegt. Abgebaute Arbeitnehmer erhalten oft Abfindungen, mindestens einen Wochenlohn je Dienstjahr. Die Gewerkschaften fordern auch die Ausweitung der Pensionsfonds und die Herabsetzung des Pensionsalters, um bei technologisch bedingtem Personalabbau die Betroffenen zum Teil in den Ruhestand versetzen zu können.

Die Haltung der Gewerkschaften ist auf Betriebsbasis wichtig für die Produktivität, erstens durch ihren Einfluß auf die allgemeine Arbeitsmoral, zweitens

durch Erhöhung der Bereitschaft, neue Methoden zu suchen und anzuwenden. Die Arbeitsmoral wird entschieden gehoben. Ehe die Gewerkschaft auf den Plan tritt, hilft sich der unorganisierte Arbeiter durch die Bildung inoffizieller Gruppen, die für Einhaltung gewisser Höchstgrenzen bei der Arbeit sorgen. Der „Akkordschinder“ wird geächtet, es ist Ehrenpflicht, mit der Arbeit zurückzuhalten. Dieser stille Kampf zieht sich durch alle Industrien. Er ist sogar ein wichtiger volkswirtschaftlicher Faktor. Den Arbeitern bleibt nichts als diese primitive Methode der Arbeitskontrolle, denn eine Gewerkschaft, an die sie sich wenden könnten, fehlt. Bildet sich die Gewerkschaft, so können die Arbeiter ihre Beschwerden bei ihr vorbringen und müssen nicht zur direkten Selbsthilfe schreiten. Erweist sich die Gewerkschaft als wirksames Instrument, so nimmt die Neigung der Arbeiter zu restriktiven Praktiken ab, und die Produktivität steigt.

Gute Tarifverträge verbessern das Verhältnis des Arbeiters zu seiner Arbeit. Er nimmt nun mehr Interesse daran, läßt sich die Durchführung der Vorschriften angelegen sein, wird auch geneigter, auf Grund von Leistungsprämien mehr zu erzeugen, wenn er weiß, daß die Gewerkschaft den Normallohn schützt und dafür sorgt, daß auf Grund solcher Mehrleistungen nicht die Normalsätze abgebaut werden, was ja sonst das unvermeidliche Nachspiel von Sonderleistungen zu sein pflegt. Bei unvermeidlichen Verschiebungen im Zusammenhang mit technischen Neuerungen ist der Arbeiter um so mehr zur Zusammenarbeit mit der Leitung bereit, als die Gewerkschaft bei der Festsetzung der Programme beteiligt wird und die allgemeine Arbeitsmoral auf Grund guter gewerkschaftlicher Verhältnisse hoch ist. Wenn der Arbeiter weiß, daß man ihn vor Risiken bewahren und ihm zusätzliche Vorteile sichern wird, dann wird er sich technischen Veränderungen nicht versperren.

Betriebsleitungen, die etwas zu lernen bereit sind, können auf die Gewerkschaften als eine unerschöpfliche Quelle konstruktiver Ideen und wichtiger Informationen aus den Reihen der Männer an der Maschine rechnen. Die ungeheure Massenerfahrung, die hier aufgestaut ist, wird von den Unternehmern längst nicht genügend ausgenützt, so sehr das zu ihrem Vorteil wäre.

Die Gewerkschaften hemmen Forschung und technischen Fortschritt nicht, im Gegenteil, sie bieten ihr einen mächtigen, nie endenden Anreiz einfach dadurch, daß die von ihnen durchgesetzten höheren Löhne die Unternehmer zwingen, rationellere Methoden einzuführen. Es ist auch in Amerika erstaunlich, wie stark die einzelnen Betriebe in Technik und Organisation voneinander verschieden sind. Der Druck des Wettbewerbs und das Profitmotiv scheinen nicht stark genug, jeden Unternehmer, wie das in gewissen volkswirtschaftlichen Fabeln zu lesen steht, automatisch zum Pionier des technischen Fortschrittes zu machen. Sehr viele Betriebe sind konservativ bis zur Trägheit und existieren trotzdem weiter. Der Druck der Gewerkschaften mit ihren Lohnforderungen ist hier ein heilsamer Anreiz. Nun endlich sieht sich die konservative Werksleitung nach besseren Methoden um, denn sie muß die höheren Löhne aufbringen, und so hält der Fortschritt seinen Einzug in das rückständige Werk. Die neueste amerikanische Industriegeschichte zeigt viele geradezu dramatische Fälle solcher Art.

Die Gewerkschaften lassen sich in ihren Lohn- und sonstigen Forderungen nicht durch den Gedanken behindern, daß die Werke dann eben durch rationellere Maschinen einen Teil der Arbeiter überflüssig machen werden. Das ist der Lauf der technischen Welt; es kommt vor allem darauf an, wie die unvermeidlichen Änderungen zeitlich gestaffelt werden. Kann die Gewerkschaft hier den Arbeiter schützen und ihm auch einen Anteil an der erhöhten Produktivität sichern, so sieht sie keinen Anlaß, dem Fortschritt den Weg zu verlegen. Sie

hofft auch auf die Schaffung neuer Arbeitsplätze durch den allgemeinen Wirtschaftsfortschritt, wodurch die überzähligen aufgesogen werden. Die Grundhaltung der amerikanischen Industriegewerkschaften ist optimistisch.

Schwieriger ist der Fall, wenn neue Techniken die Wanderung ganzer Betriebe und Industrien in neue Gebiete zur Folge haben. Aber auch hier greift die Gewerkschaft positiv ein, diesmal im gesamtstaatlichen Rahmen, weniger örtlich. Sie behält die Zuversicht, auch die neuen Industriegebiete erfassen und organisieren zu können. Sie folgt der Industrie in die neuen Bereiche und schützt die Arbeiter, so gut es geht, vor nachteiligen Folgen; vor allem sucht sie ihnen einen Anteil an den Vorteilen der Wanderung zu sichern. Das volkswirtschaftliche Denken der Industriegewerkschaften ist anders, als gewisse Autoren es sich vorstellen.

Die periodische Forderung der Gewerkschaften nach Lohnerhöhung gehört heute zum Bestand des amerikanischen Wirtschaftsdenkens. Jeder Industrielle rechnet damit als mit einem festen Faktor, wenn er seinen Geschäftsplan aufstellt. Sie ist ein Ausdruck des tiefen Verlangens des Amerikaners nach ständiger Hebung der Lebenshaltung. Die Gewerkschaften gewöhnen es dem Unternehmer ab, bei Schwierigkeiten das Heil in Lohnherabsetzungen zu suchen; er muß ein für allemal mit hohen und noch höheren Löhnen rechnen, auch bei schlechterem Geschäftsgang. Nur in der Hebung der Produktivität, die der ganzen Volkswirtschaft zugute kommt, kann er einen Ausweg finden.

Wenn die Industriegewerkschaften auch bei der Normfestsetzung usw. etwas individualistisch sind, streben sie doch im Prinzip nach dem Einheitslohn, d. h. einheitlichem Betriebsminimallohn, einheitlichen Sätzen für bestimmte Beschäftigungen, mitunter auch einheitlichem Stundenlohn. Sie bekämpfen Lohnunterschiede auf Grund des Geschlechts, der Hautfarbe, örtlicher oder betrieblicher Umstände. Sie streben nach höheren Mindestlöhnen und tragen zur Verringerung der Einkommensspanne zwischen den höher und niedriger bezahlten Arbeitsstellen bei. Das alles steigert das Gesamtlohnaufkommen und nötigt den Unternehmer, auf der Höhe der Technik zu bleiben. Auch die innerbetriebliche Haltung der Gewerkschaften zur Personalpolitik der Unternehmungen und ihre Politik, die Erreichung von Mehrleistungen des Arbeiters auf Umwegen zu verhindern, nötigt die Leitungen, sich einerseits auf technischen Fortschritt und gute Betriebsorganisation, andererseits auf die Auswahl guter Arbeiter zu konzentrieren. Mit anderen Worten: Die Gewerkschaften haben Einfluß auf die Rationalisierung der amerikanischen Industrie und bejahen sie.

Die Gewerkschaften gehen in manchen Fällen noch weiter. Ist ein Unternehmen in Schwierigkeiten, so erscheint ein Gewerkschaftsvertreter und bietet die Hilfe des technischen Dienstes der Gewerkschaft an. Sogar finanzielle Beihilfe zur Überholung veralteter Betriebe wird mit Hilfe befreundeter Bankinstitute geboten. Als Gegenwert muß der Betrieb den Tarifvertrag gewähren. Wo der Betrieb oder die Industrie offenkundig gegenüber fortgeschritteneren Konkurrenten zurückbleibt, ergreift die Gewerkschaft ohne Zögern die Initiative, um der Industrie die notwendigen Verbesserungen vorzuschlagen. Die Gewerkschaft ist daran interessiert, träge Werksleitungen zu größerer Aktivität anzu-spornen, denn nur so kann auf die Dauer der Arbeitsplatz und ein guter Lohn gesichert werden. Die Gewerkschaft wünscht, daß das Unternehmen floriert, aber nicht auf Kosten des Arbeiters. Wo die Arbeitsmarktlage günstig ist und Ersatzplätze für die Arbeiter bei Stilllegung eines Unternehmens zur Verfügung stehen, macht sich die Gewerkschaft wenig Sorgen um die Zukunft der Industrie.