

INTERNATIONALE GEWERKSCHAFTSRUNDSCHAU

Schweizer Gewerkschaften und Produktivitätssteigerung

In der Produktivitätssteigerung sieht der Schweizerische Metall- und Uhrenarbeiterverband (SMUV) das wirksamste Mittel zur Sicherung der Arbeitsplätze und zur Erhöhung des Lebensstandards. Das Ziel ist eine vernünftige Gestaltung der Produktion unter Berücksichtigung fortschrittlicher Arbeitsmethoden, „um mit weniger Aufwand bei geringerer Ermüdung der Arbeiter qualitativ bessere und preiswertere Waren herzustellen“. Eine Produktionssteigerung durch vermehrte Beanspruchung der Arbeiter, an deren Erfolg sie nicht oder nur ungenügend beteiligt sind, wird abgelehnt¹⁾.

Die Steigerung der Produktivität hängt von einer gerechten Bewertung der beruflichen und persönlichen Qualifikationen und einer damit in Zusammenhang stehenden gerechten Entlohnungsmethode ab. Die Gewerkschaften müssen nicht nur für eine gute Entlohnung der Arbeiter, sondern auch für eine möglichst gerechte Verteilung der Lohnsumme eintreten, neue Lohnmethoden finden und sie durchsetzen.

Der Schweizerische Gewerkschaftsbund befürwortet den Leistungslohn. Die notwendige Hilfe für die Familien soll unabhängig vom Arbeitsentgelt als Bestandteil der Sozialpolitik erfolgen. Solange dies nicht der Fall ist, sollen Kinderzulagen den Leistungslohn ergänzen. Die Gewährung von Kinderzulagen soll nicht den einzelnen Betrieb treffen. Paritätisch von Arbeitgebern und Arbeitnehmern verwaltete berufliche Ausgleichskassen sollen den Ausgleich für die Kinderzulagen durchführen.

Der SMUV fordert, daß betriebliche Maßnahmen nicht nur das Interesse des Betriebes, sondern auch das des Arbeiters berücksichtigen. Die Arbeitsverrichtungen müssen erleichtert, das Betriebsklima muß verbessert werden. Die Verbesserungen des Arbeitsablaufs dürfen sich nicht auf die Fabrik beschränken, denn die Fabrik ist nur ein Teilstadium im Werdegang eines Produkts. Die Produktivitätssteigerung muß auch Büro, Konstruktionsbüro und Verkauf umfassen. Zwischen Fabrik, Konstruktionsbüro und Verkauf müsse ein enger Kontakt bestehen, denn „Produktivitätserfolge haben nur dann einen Sinn, wenn sie zur Verbilligung der Produktion führen und nicht in der Handelsmarge untergehen“. Die Reduktion der Herstellungskosten soll in kleineren

¹⁾ Siehe „Die Konzeption des SMUV zum Problem der Produktivitätssteigerung unter besonderer Würdigung neuerzeitlicher Lohnordnungen“, Bern 1954.

Preisen oder in höheren Löhnen ihren Ausdruck finden.

Im Gegensatz zur Rationalisierung, die nur technisch-organisatorische Maßnahmen zur Erhöhung der Leistung bezweckt, soll die Produktivitätsbewegung die Beziehungen des Arbeiters zur Technik und Organisation verbessern. Daher muß neben dem Produktionsergebnis die Persönlichkeit des Arbeiters berücksichtigt werden. Der Arbeiter darf nicht nur als Produktionsfaktor, er muß als Mensch gewertet, als mitverantwortlicher Mitarbeiter behandelt werden.

Zeit- und Arbeitsstudien können zwar keine exakte Messung der menschlichen Arbeitskraft liefern, sie ermöglichen aber eine bessere Abstimmung der Maschinen und Werkzeuge auf den Menschen, was für das Ergebnis höherer Produktivität von entscheidender Wichtigkeit ist. Die Zeit- und Arbeitsstudien dürfen sich nicht auf kurzfristige Untersuchungen stützen. Die Mitwirkung der Gewerkschaften ist erforderlich. Denn die „Produktivitätssteigerung soll, wenn sie erfolgreich sein soll, am offenen Tisch vor der Arbeiterschaft und deren Gewerkschaft erläutert, beraten und beschlossen werden. Im guten Betriebsklima liegt eine starke Triebfeder zur Erreichung besserer Leistungen.“

Der SMUV tritt für ein Lohnsystem auf der Grundlage des Leistungsprinzips unter Berücksichtigung sozialer Faktoren für die Lohnbildung ein, konkret für Löhne auf Grund der Arbeitsplatz- und Persönlichkeitsbewertung, verbunden mit dem Akkordwesen. Das Akkordwesen, in dem noch veraltete und ungerechte Systeme angewandt werden, muß durch neuzeitliche und gerechte Systeme ersetzt werden. Die Arbeitsbewertung kann nicht die Unterlagen für die Berechnung des gesamten Lohnes liefern, sondern nur für den wichtigsten Teil des Lohnes. Sie liefert ausschließlich die Unterlagen für eine gerechte Lohndifferenzierung, unabhängig von der Frage des allgemeinen Lohnniveaus. So ist nicht nur eine technische Arbeitsgestaltung erforderlich, sondern auch eine Gestaltung der menschlichen Arbeit. Arbeitsvorgang und Arbeitsplatz müssen dem Menschen angepaßt werden.

In den schweizerischen Gewerkschaften wird auch die *kollektive Erfolgsbeteiligung* diskutiert. Leider steht ein großer Teil der Arbeitgeber diesem System nicht gerade freundlich gegenüber. Viele glauben noch immer, der Arbeiter wäre durch den Leistungslohn und die „freiwillig“ geleisteten Prämien genügend am Geschäftsergebnis beteiligt.

Die kollektive Erfolgsbeteiligung erfordert, daß alle am Produktionsprozeß beteiligten Personen, also Arbeiter, Angestellte, Techniker, Ingenieure, Meister, Vorarbeiter und Bürokräfte, am materiellen Erfolg interessiert werden, um den besten Ertrag zu erreichen.

E. Giroud, der Zentralsekretär des SMUV, hat die kollektive Erfolgsbeteiligung vorgeschlagen, die in Form einer *kollektiven Prämie*, an die Arbeiter, Techniker und Angestellten des Betriebes oder an alle Abteilungen eines Unternehmens entrichtet wird²⁾. Er verweist auf die Erfahrungen in zahlreichen Betrieben Frankreichs, Englands, der nordischen Staaten und ebenso auf einige Betriebe der welschen Schweiz. Die kollektive Beteiligung bezweckt, das gesamte Betriebspersonal am guten Geschäftsgang des Unternehmens zu beteiligen. Es handelt sich um eine Produktionsprämie in Form der Verteilung von Überschüssen, die nicht am Zahltag, sondern in festgesetzten Zeitabschnitten entrichtet wird. Giroud greift zwei Gruppen der kollektiven Produktivitätsbeteiligung heraus: 1. *das System der autonomen Werkgruppen*, 2. *das System des Verhältnislohnes*. Das System der autonomen Werkgruppen stammt von H. Dubreuil, einem früheren französischen Metallarbeitersekretär, und wird dort angewandt, wo die Produktion sehr unterschiedlich ist. Das System des Verhältnislohnes ist auf M. Schmelzer, einen französischen Industriellen, zurückzuführen und wird bei Serienartikeln, Massenproduktion usw. angewandt.

Beim *System der autonomen Werkgruppen* werden je nach der Größe des Auftrages Gruppen von zehn bis zwanzig Mann gebildet. Diese übernehmen eine bestimmte Arbeit auf eigene Rechnung. Die Produktion ist unterschiedlich. Die Firma stellt Arbeitsräume, Maschinen, Werkzeuge, Material usw. zur Verfügung. Es wird ein Pauschalpreis vereinbart, der den mutmaßlichen Löhnen bei Berechnung der Gesteungskosten entspricht; es wird eine den Marktverhältnissen entsprechende mehr oder weniger große Marge gelassen, damit das Unternehmen im Konkurrenzkampf elastisch bleibt. Während der Ausführung der Arbeit erhalten die Arbeiter ihren Lohn gemäß dem Vertrag. Nach Beendigung wird die Differenz zwischen Stundenlohn und Pauschalpreis in Prozenten der Grundlöhne verteilt. Da die Werkgruppen schneller und besser arbeiten, entsteht eine Differenz zu ihren Gunsten.

Beispiel für das System der autonomen Werkgruppe: Das Unternehmen beschäftigt 350 Arbeiter. Es werden Metallgerüste, Benzintanks, Hochspannungsmasten usw. hergestellt. Das Unternehmen beschäftigt meistens spezialisierte Arbeiter und Handlanger. Es besteht ein Gesamtarbeitsvertrag mit drei Lohnkategorien: Handlanger und Hilfsarbeiter, ungelernete Arbeiter und Facharbeiter. Die Differenz zwischen ausbezahlter Lohnsumme und Pauschalpreis wird nur teilweise ausbezahlt. Der andere Teil fließt in eine Ausgleichskasse,

die den Zweck hat: „1. den vertraglichen Stundenlohn zu garantieren, falls dieser nicht erreicht wird; 2. den Hilfsarbeitern im Stundenlohn (für Betriebsunterhalt, Materialtransport, Spedition usw., deren Arbeit naturgemäß nicht in eine Gruppe einbezogen werden kann) ebenfalls Lohnzuschläge ausrichten zu können; 3. Ende des Jahres einen zusätzlichen Betrag an alle Arbeiter verteilen zu können, um dadurch eine gewisse Angleichung zwischen den verschiedenen Werkgruppen herzustellen.“

Beim *System des Verhältnislohnes* steigen die Löhne im Verhältnis zum Umsatz. Giroud führt vier konkrete Beispiele dafür an. Das erste betrifft einen Betrieb der Metall- und Maschinenindustrie, der 340 Arbeiter beschäftigt und Maschinen eines ähnlichen Typus herstellt. Die gesamte Arbeitnehmerschaft einschließlich der Büroangestellten und des Kaders wird in die Berechnung einbezogen.

Giroud führt zu diesem Experiment aus: Das Begehren einer allgemeinen Lohnerhöhung wurde von der Direktion der Firma dahingehend beantwortet, daß seine Erfüllung ohne eine Produktionssteigerung unmöglich sei. Man habe sich deshalb auf die Einführung einer Produktionsprämie geeinigt. Es wurde die durchschnittliche monatliche Produktion ermittelt, die erreicht werden muß, um die allgemeinen Unkosten zu decken und einen normalen Kapitalertrag zu sichern. Dann wurde vereinbart, daß das Personal für jede Maschine, die das Produktionssoll übersteigt, eine bestimmte Kollektivprämie erhalten werde. Die individuellen Prämien bleiben bestehen.

Giroud schildert dann die Skepsis der Arbeiter, die behaupteten, daß eine Leistungssteigerung unmöglich sei. Es mußte ihnen zugesprochen und an sie appelliert werden. Dank der Tatsache, daß die Kollektivprämie in Prozenten der Löhne festgesetzt wurde, wodurch das Kader ein großes persönliches Interesse an der Leistungssteigerung hatte, hat sich in der Arbeitsorganisation dieses Betriebes eine wahre Revolution vollzogen, die alle Gebiete umfaßte: Arbeitsfluß, Bereitstellung der Materialien, Werkzeuge und Maschinen usw. Bereits nach dem ersten Monat konnte an das gesamte Personal eine Prämie von 5 vH ausgerichtet werden. Sie stieg regelmäßig und erreichte nach zehn Monaten 24 vH. Es wurde dann vereinbart, daß jeden Monat nicht mehr als 18 vH ausbezahlt werden und daß der Überschuß einem Ausgleichsfonds zuzuwenden sei, auf den bei schlechten Abschlüssen gegriffen werden sollte.

So zeigt dieses Beispiel, daß die Gemeinschaftsleistung im modernen Betrieb durch eine kollektive Erfolgsbeteiligung erhöht werden kann. Man muß sich daher wundern, sagt Giroud, daß die Arbeitgeberverbände diesem System immer noch gleichgültig gegenüber-

2) E. Giroud: „Neue Wege der Erfolgsbeteiligung als Mittel zur Sicherung des Anteils der Arbeiterschaft an der Produktivitätssteigerung“, Gewerkschaftliche Rundschau, Bern, Juni 1954.