

<b>Zeitschrift:</b>	Gewerkschaftliche Rundschau : Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes
<b>Herausgeber:</b>	Schweizerischer Gewerkschaftsbund
<b>Band:</b>	46 (1954)
<b>Heft:</b>	6
<b>Artikel:</b>	Neue Wege der Erfolgsbeteiligung als Mittel zur Sicherung des Anteils der Arbeiterschaft an der Produktivitätssteigerung
<b>Autor:</b>	Giroud, E.
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-353642">https://doi.org/10.5169/seals-353642</a>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 13.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# GEWERKSCHAFTLICHE RUNDSCHAU

MONATSSCHRIFT DES SCHWEIZERISCHEN GEWERKSCHAFTSBUNDES  
ZWEIMONATLICHE BEILAGEN: «BILDUNGSSARBEIT» UND «GESETZ UND RECHT»

HEFT 6 - JUNI 1954 - 46. JAHRGANG

## Neue Wege der Erfolgsbeteiligung als Mittel zur Sicherung des Anteils der Arbeiterschaft an der Produktivitätssteigerung

Das Preis- und Lohnproblem steht in allen Ländern auf der Tagesordnung. Die Arbeiterschaft weigert sich, weiterhin unter bescheidensten Bedingungen zu leben, während stets weitere Kreise anderer Bevölkerungsschichten ihren zunehmenden Wohlstand kaum mehr zu verbergen vermögen. Dabei ist sie sich vollauf bewußt, daß eine namhafte Erhöhung ihres Einkommens ohne gleichzeitige Vermehrung der produzierten Güter zur Inflation, das heißt zu Preiserhöhungen und Geldentwertung führen muß, die früher oder später die erreichte Lohnverbesserung absorbieren.

Muß deswegen jede Hoffnung auf eine Verbesserung des Loses der Arbeiterschaft aufgegeben werden?

Keineswegs. Eine weitere Steigerung der Produktion ist möglich. Bekannte Spezialisten haben nachgewiesen – und ihre Auffassung wird durch zahlreiche Experimente bestätigt –, daß durch intelligenter Arbeitsmethoden die Produktivität um mindestens 10 Prozent gesteigert werden kann. In eine solche Erneuerung der Arbeitsmethoden müssen allerdings Arbeiter und Angestellte (Techniker, Ingenieure) einbezogen werden. Weitere 10 bis 20 Prozent können erreicht werden, wenn man sich die Mühe nimmt, im Betrieb eine gedeihliche Atmosphäre zu schaffen und *die gesamte Arbeiter- und Angestelltenschaft* an der Produktionssteigerung zu interessieren, statt bloß einen Teil durch Leistungsprämien anzuspornen.

Der Schweizerische Metall- und Uhrenarbeiter-Verband (SMUV) hat im Jahre 1952 zur Produktivitätssteigerung grundsätzlich Stellung bezogen. Er erblickt darin das wirksamste Mittel, um der Arbeiterschaft ihren Arbeitsplatz zu sichern und gleichzeitig ihren Lebensstandard zu erhöhen. Unter Produktivitätssteigerung versteht der SMUV die technisch rationellere und vorteilhaftere Gestaltung des Arbeitsprozesses, verbunden mit der Förderung der menschlichen

Beziehungen im Betrieb, um unter Berücksichtigung fortschrittlicher Arbeitsbedingungen ein Produkt mit weniger Arbeitsaufwand bei geringerer Ermüdung der Arbeiter rascher, qualitativ besser und preiswerter herstellen zu können. Der SMUV vertritt ferner die Auffassung, daß Produktivitätssteigerungen nur dann volkswirtschaftlich einen Wert präsentieren, wenn ihr Ergebnis *allen*, die zum Erfolg beitragen, zugute kommt, und nicht nur einzelnen von ihnen.

Die Arbeitgeber sind mit uns nicht einig, wie den Arbeitern ihr gerechter Anteil an der Produktivitätssteigerung zu sichern sei. Von maßgeblicher Seite wird erklärt, der Arbeiter sei durch den Leistungslohn und die am Ende des Geschäftsjahres *freiwillig* gewährten Gratifikationen genügend am Betriebsergebnis beteiligt. Diese Konzeption ist falsch. Die im Stück- oder Akkordlohn bezahlte Arbeitsleistung ist ein Mittel, den flinkeren oder auch den findigeren Arbeiter zu belohnen. Allzuoft greift man indessen nur zu diesem System, um den Arbeiter zu einem stets größeren und schließlich irrationellen körperlichen Aufwand anzutreiben. Zudem können viele Arbeiten nicht anders als im Zeitlohn bezahlt werden. Das gilt vor allem auch für die Techniker, Ingenieure, Werkmeister und Vorarbeiter (das Kader) und das Büropersonal, deren Zahl im Verhältnis zum Arbeiter im modernen Betrieb immer mehr zunimmt. Um einen optimalen Ertrag zu erreichen, muß ein Mittel gefunden werden, um das technische und das Verwaltungspersonal ebenfalls an der Produktivitätssteigerung zu interessieren.

Die Gratifikationen, die ja nach Gutdünken ausgerichtet werden, geben dem Arbeiter nicht das Gefühl, am Leben des Betriebes teilzunehmen und an dessen Geschäftsgang mitbeteiligt zu sein. Es muß nach einem greifbareren, augenfälligeren Mittel gesucht werden, das jedem die Möglichkeit bietet, Monat für Monat das Ergebnis der gemeinschaftlichen Anstrengung abzuschätzen. Die Frage hat somit ebenso sehr einen *psychologischen* wie materiellen Aspekt.

Das Mittel ist bekannt. Es ist bereits in zahlreichen Betrieben in Frankreich, England und in den nordischen Ländern zur Anwendung gelangt und ebenso in einigen Betrieben der welschen Schweiz. Es ist die *kollektive Erfolgsbeteiligung*, das heißt die Schaffung der kollektiven Prämie, die an alle Arbeiter, Techniker und Angestellten des Betriebes oder an alle Abteilungen des Unternehmens ausgerichtet wird.

Die kollektive Beteiligung bezweckt, das *gesamte* Betriebspersonal am guten Geschäftsgang des Unternehmens teilhaben zu lassen. Es ist eine Produktionsprämie, aber in Form einer Verteilung der Überschüsse, da sie nicht mit dem Zahltag, sondern in festgesetzten Zeitabständen ausgerichtet wird.

Die derart bewerkstelligte Produktionssteigerung ist nicht in erster Linie das Ergebnis eines größeren Arbeitsaufwandes der Arbeiter und Angestellten. Sie ergibt sich vielmehr aus der Tatsache, daß nun

jeder – da er direkt am Wohlergehen des Betriebes beteiligt ist und der Betrieb dadurch ein wenig *zu seiner eigenen Sache* wird – mit Freude an seine Arbeit herantritt und sich überlegt, welche Bewegungen und Gänge er sich ersparen, wie er seine Arbeit rationeller gestalten kann, um die Ermüdung zu verringern und die Leistung zu steigern.

Die Systeme zur kollektiven Produktivitätsbeteiligung des Betriebspersonals sind zahlreich. Immerhin können sie deutlich in zwei Gruppen eingeteilt werden:

1. das System der *autonomen Werkgruppen* (équipes autonomes), wie sie H. Dubreuil, ein früherer Sekretär der Metallarbeitergewerkschaft Frankreichs, Verfasser zahlreicher der Arbeitssoziologie gewidmeter Werke, vertritt;
2. das System des *Verhältnislohnes* (salaire proportionnel), dessen geistiger Vater M. Schueller, ein französischer Industrieller an der Spitze eines großen Betriebes, ist.

Man kann nun aber nicht wahllos zum einen oder andern dieser beiden Systeme greifen. Ausschlaggebend sind die Struktur des Betriebes und die mehr oder weniger große Verschiedenheit der fabrizierten Produkte. Ein Betrieb, der sehr unterschiedliche Artikel herstellt, für die der Lohn in stark wechselndem Verhältnis zum Gestehungspreis steht, wird eher dem System der autonomen Werkgruppen den Vorzug geben, während ein Unternehmen, das sich ähnlich bleibende Maschinen, Serienartikel oder andere sich gleich oder ähnlich bleibende Artikel fabriziert, wohl eher das System des Verhältnislohnes wählen wird. Keines der beiden Systeme kann in seiner Anwendung im Einzelfall «über einen Leisten geschlagen» werden; es wird nach der Größe des Unternehmens und dem Geist, der die Betriebsleitung beseelt, verschieden sein.

Wie bereits erwähnt, wenden bei uns einige Betriebe das eine oder andere System schon an. Wir widmen die folgenden Abschnitte einer Anzahl der bis jetzt in der welschen Schweiz gemachten Experimente. Da diese Firmen, weil sie sich bemühen, mit der Gewerkschaftsorganisation zusammenzuarbeiten, statt ihren Einfluß auszuschalten, in Arbeitgeberkreisen eine Art Outsiderstellung einnehmen, werden wir sie nicht beim Namen nennen. An den Tatsachen ändert dies nichts.

### *Die autonomen Werkgruppen*

*Beispiel Betrieb A.* Dieses Unternehmen beschäftigt 350 Arbeiter. Es fabriziert Metallgerüste, Benzintanks, Druckleitungen für Hydro-Elektrizitätswerke, Hochspannungsmasten usw. Das Fabrikationsprogramm ist, wie man sieht, vielgestaltig und gerade deswegen sehr unterschiedlich arbeits- und lohnintensiv. Hier wäre deshalb das

System des Verhältnislohnes, bei dem die Löhne mit dem Umsatz wachsen, fehl am Platz. Der Betrieb hat sich deshalb nach reiflicher Ueberlegung und eingehenden Beratungen mit den Gewerkschaftsvertretern für das System der «autonomen Gruppen» entschieden. Der Belegschaft gehören größtenteils spezialisierte Arbeiter und Handlanger an. Ein mit dem SMUV abgeschlossener Gesamtarbeitsvertrag regelt die Arbeitsbedingungen und die Mindestlöhne für jede der Kategorien: Handlanger und Hilfsarbeiter – angelernte Arbeiter – Berufsarbeiter.

Entsprechend der Größe der auszuführenden Arbeiten werden Gruppen von 10 bis 20 Mann gebildet. Jede Gruppe übernimmt eine bestimmte Arbeit auf eigene Rechnung. Die Firma stellt die Arbeitsräume, Maschinen, Werkzeuge und Rohmaterialien zur Verfügung. Für die auszuführende Arbeit wird im gemeinsamen Einverständnis zwischen der Betriebsleitung und den Gruppenchefs ein Pauschalpreis vereinbart. Dieser Preis entspricht im allgemeinen den mutmaßlichen Löhnen im Moment der Berechnung des Gestehungspreises. Er läßt aber auch eine mehr oder weniger große Marge, je nachdem, ob das Unternehmen mit Konkurrenzangeboten zu rechnen hatte oder nicht.

Während der Ausführung der Arbeit – sie kann sich über zwei oder mehrere Zahltagsperioden hinziehen – erhalten die Arbeiter an jedem Zahltag eine Anzahlung, die ihrem Stundenlohn, multipliziert mit den für die Arbeit bereits aufgewendeten Stunden, entspricht. Nach Abschluß der Arbeit wird die Differenz zwischen den bezogenen Stundenlöhnen und dem vereinbarten Pauschalpreis der Gruppe in Form einer in Prozent der Grundlöhne berechneten Zulage ausgerichtet. So erhält jeder seinen Teil im Verhältnis zu seiner Leistung.

Da aber je nach den Konkurrenzverhältnissen gewisse Arbeiten günstiger als andere ausgeführt werden können, wird keiner Gruppe ein Lohnzuschlag von mehr als 20 Prozent ausbezahlt. Ueberschüsse werden in eine Ausgleichskasse abgeführt, die zum Zweck hat:

1. den vertraglichen Stundenlohn zu garantieren, falls dieser nicht erreicht werden sollte;
2. den Hilfsarbeitern im Stundenlohn (für Betriebsunterhalt, Materialtransport, Magazin, 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.

Ende 1952 erreichte die Leistungsprämie aller Werkgruppen durchschnittlich 6 Prozent. Die Gruppen mit geringerem Durchschnitt erhielten die Differenz nachvergütet. Darüber hinaus ist dem ganzen

**Betriebspersonal (Arbeiter und Angestellte) eine zusätzliche Prämie von 6 Prozent ausgerichtet worden.**

Nebst dem Lohnzuschlag, den die Arbeiter diesem System verdanken, fühlt jeder sich als Glied in der Kette und mit seinem Arbeitskameraden solidarisch: er zieht mit ihm am gleichen Strang; die Befriedigung ist doppelt groß, denn er weiß, daß er nicht mehr nur bloßer Lohnempfänger ist, sondern daß er unter Bedingungen arbeitet, die mit denjenigen des frei schaffenden Handwerkers verglichen werden können. Und das Ergebnis? Sicherheit für den Betrieb in bezug auf die Selbstkosten, besser verrichtete Arbeit, weil jede Werkgruppe gegenüber der nächsten verantwortlich ist, Einsparungen an Rohmaterial, sorgfältiger Umgang mit Maschinen und Werkzeugen, Vertiefung der gegenseitigen Hilfsbereitschaft, Entfaltung aller bisher brach gelegenen Fähigkeiten, materielle Besserstellung auf der ganzen Linie. Was kann noch mehr verlangt werden?

Es sei noch erwähnt, daß dieses System seit fünf Jahren funktioniert und der gewerkschaftlichen Arbeit in diesem Betrieb keineswegs abträglich gewesen ist, zählen wir doch gerade dort eine sehr große Zahl Mitglieder.

Andere Betriebe praktizieren Ableitungen des oben beschriebenen Systems, die aber nicht alle so vervollkommen worden sind wie dieses.

**Beispiel Betrieb B.** Die Firma B. fabriziert serienmäßig eine große Vielfalt von Artikeln für die Konstruktion ihrer Maschinen. Sie hat Produktionsgruppen (*équipes de production*) geschaffen, doch sind die Arbeiter darin nur so weit solidarisch, als sie einander in die Hand zu arbeiten suchen. Sie gewinnen Zeit, weil sie sich gegenseitig helfen und jedem in der Gruppe diejenige Arbeit zuweisen, für die er sich am besten eignet. Der Lohn der Gruppe wird errechnet durch Aufaddieren des für jedes fabrizierte Stück vereinbarten Preises; der Betrag wird darauf an alle Gruppenmitglieder im prozentualen Verhältnis der einzelnen Stundenlöhne verteilt. Dank dieser Atmosphäre gegenseitiger Hilfsbereitschaft konnte die Arbeitsleistung gesteigert werden; der Lohnzuschlag beträgt 5 bis 10 Prozent. Damit ist ein erster Schritt gemacht; wir möchten ihn nicht kritisieren, können ihn aber auch nicht vorbehaltlos empfehlen, denn es besteht Gefahr, daß er zu einem Ruhekissen wird, das die Aussicht auf eine verbesserte Methode versperrt.

### ***Der Verhältnislohn***

Die einfachste Anwendung des Verhältnislohnsystems besteht darin, festzustellen, welches der durchschnittliche Anteil der Löhne am Selbstkostenpreis der vom Betrieb fabrizierten Produkte ist, und diesen Anteil als der Arbeit gebührend zu betrachten, welches auch der Wert der abgelieferten Produktion sei. Nehmen wir beispiels-

weise an, der *Produktionswert* (also nicht der *Verkaufswert*, denn dessen Elemente sind dem Einfluß der Arbeiterschaft entzogen) der in den letzten Jahren fabrizierten Güter habe durchschnittlich pro Jahr 1 Million betragen, und die den Arbeitern und Angestellten ausgerichteten Löhne haben 300 000 Franken ausgemacht. Der Lohnanteil betrug somit 30 Prozent. Dieser Prozentsatz wird fürderhin als maßgebend betrachtet. Wenn nun in einem andern Jahr der Produktionswert auf 1 200 000 Franken ansteigt, so muß der Lohnanteil 360 000 Franken ausmachen. Wenn während dieses Jahres die Arbeiterschaft gemäß Gesamtarbeitsvertrag 300 000 Franken an Löhnen bezogen hat, so sind nach Geschäftsabschluß noch 60 000 Franken zu verteilen. Der Verteilungsschlüssel ist im gemeinsamen Einverständnis zwischen der Betriebsleitung und den Beteiligten, das heißt den Arbeitern und Angestellten, festzusetzen.

Da dieses System die Einsichtnahme der Arbeitnehmerschaft in die Bücher der Firma voraussetzt, und weil eine solche Einsichtnahme uns nicht gestattet wird, kann das System in dieser vereinfachten Form nicht zur Anwendung kommen. Immerhin hat man den Gedanken festgehalten und daraus folgende Möglichkeiten abgeleitet:

*Beispiel der Firma C.* Dieser Betrieb untersteht dem Friedensabkommen der Metall- und Maschinenindustrie. Er beschäftigt 340 Arbeiter für die Fabrikation von Maschinen eines ähnlichen Typs. Die Faktoren: Arbeiterlöhne, Rohmaterialien, allgemeine Unkosten, bleiben sich demnach für jede Maschine, die den Betrieb verläßt, sozusagen gleich. Hier kann nun das System der kollektiven Prämien angewendet werden, die auf der Anzahl fabrizierter Artikel (in unserem Fall Maschinen) aufbaut, wobei die gesamte Arbeiterschaft einschließlich des Kaders und des Büropersonals in die Berechnungen einbezogen wird.

Bereits anfangs 1951 überstiegen in diesem Betrieb die Löhne die damaligen Landesdurchschnitte. Trotzdem verlangte die Arbeiterschaft eine allgemeine Lohnerhöhung. Die Direktion erwiderte, ohne eine Produktionssteigerung sei es ihr unmöglich, dem Begehrn stattzugeben. Man einigte sich deshalb auf die Einführung einer Produktionsprämie. Es wurde die durchschnittliche monatliche Produktion ermittelt, die erreicht werden muß, um die allgemeinen Unkosten zu decken und einen normalen Kapitalertrag zu sichern. Man vereinbarte, daß das Personal für jede Maschine, die das Produktionssoll übersteigt, eine bestimmte Kollektivprämie erhalten werde. Die individuellen Prämien sind indessen nicht aufgehoben worden. Anfangs standen die Arbeiter der Sache sehr skeptisch gegenüber, denn eine Leistungssteigerung, so behaupteten sie, sei einfach unmöglich. Wir haben darauf geantwortet, daß wenn mit flottem Mannschaftsgeist gearbeitet werde, wenn man sich helfe, anstatt sich ein Bein zu stellen, sich kleine Arbeitsvorteile mitteile,

anstatt sie eifersüchtig für sich zu behalten, daß wenn die kleinen Erfindungen und Werkstattwinke an zuständiger Stelle vorgebracht und entsprechend ihrem Wert gewürdigt werden, die Arbeiterschaft leicht eine Kollektivprämie von 8 bis 10 Prozent herausbringen könne, daß es aber vor allem das Kader sei – das wir ja im gleichen Umfang am Erfolg zu interessieren trachten –, von dem wir den größten und maßgeblichsten Einsatz erwarteten, um eine namhafte Produktionsprämie verwirklichen zu können.

Gerade das hat sich in der Folge zugetragen. Dank der Vertiefung des Mannschaftsgeistes in allen Abteilungen des Betriebes, namentlich aber dank der Tatsache, daß die Kollektivprämie *in Prozenten der Löhne* festgesetzt worden war und dadurch das Kader mehr noch als die Arbeiter ein persönliches Interesse an der Leistungssteigerung hatte, hat sich in der Arbeitsorganisation dieses Betriebes eine wahre Revolution vollzogen, die alle Gebiete erfaßt hat: besserer Arbeitsfluß, Bereitstellung der Materialien, Werkzeuge und Maschinen, Vermeidung unnützer Gänge usw. Nach dem ersten Monat konnte an das gesamte Personal, Ingenieure Techniker und Büroangestellte inbegriffen, eine Prämie von 5 Prozent ausgerichtet werden. Sie stieg regelmäßig und erreichte nach 10 Monaten 24 Prozent. Es wurde dann vereinbart, daß Ende jeden Monats nicht mehr als 18 Prozent ausbezahlt werden und daß der Ueberschuß einem Ausgleichsfonds zuzuwenden sei, auf den bei schlechten Abschlüssen gegriffen werden könne. Bis jetzt hat dieser Fonds nur zwei- oder dreimal jährlich in Anspruch genommen werden müssen, nämlich um während der Monate, in die die Ferienzeit und namentlich die Weihnachts- und Neujahrstage fallen, die Kollektivprämie auf 18 Prozent halten zu können.

Der Arbeitsaufwand ist nicht größer als früher, aber die Arbeit wird in einer gedeihlicheren Atmosphäre verrichtet. Jeder ist mit Freude und ganzer Seele dabei, um nur Bestes zu leisten. Die im Monatslohn bezahlten Angestellten haben schnell ihre alten Gewohnheiten abgelegt und nach Mitteln und Wegen gesucht, um auch ihrerseits durch rationelleres Arbeiten, besseres Disponieren und Vermeidung jedes Zeit- und Materialverschleißes zur Produktionssteigerung beizutragen.

Mit diesem Experiment findet eine oft gehörte Kritik ihre Bestätigung. Man bezahlt die Arbeiter nach dem Leistungsprinzip, um auf diese Weise das Maximum herauszuholen; das technische und kaufmännische Personal dagegen, von welchem zu einem großen Teil der Produktivitätsgrad eines Betriebes abhängt, wird im Zeitlohn, das heißt Monatslohn, bezahlt, ungeachtet der Menge und der Qualität der geleisteten Arbeit. Das ist widersinnig. Man muß den Weg finden, damit die Kader ebenso wie die Arbeiter ein persönliches Interesse an der Leistungssteigerung haben. Das Mittel dazu ist die *kollektive Erfolgsbeteiligung des ganzen Betriebspersonals*.

*Beispiel der Firma D.* Ebenfalls Mitglied des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes, hat dieser Betrieb versucht, die gesamte Arbeiterschaft an der Produktion zu interessieren, und hat zu diesem Zweck eine kollektive Prämie eingeführt, die auf dem vierteljährlichen Produktionswert festgesetzt wird, natürlich unter Berücksichtigung der Zahl der beschäftigten Arbeiter und der geleisteten Arbeitsstunden. Da die Arbeiterschaft die der Prämienfestsetzung dienenden Grundlagen nur schwer kontrollieren kann, setzt sie ihr Vertrauen in den Präsidenten der Arbeiterkommission – einen aktiven Gewerkschafter und Vertrauensmann des SMUV –, der von der Direktion regelmäßig über die buchhalterischen Elemente orientiert wird, die der Bemessung der Kollektivprämie zugrunde gelegt werden.

Zudem ist eine «Produktivitätskommission» geschaffen worden. Ihr gehören je ein Vertreter der Betriebsleitung, der Kader und der Präsident der Arbeiterkommission an. Diese Kommission bespricht jede Woche die technischen Möglichkeiten zur Erhöhung der Produktivität. Sie nimmt Kenntnis von den Anregungen, Erfindungen, Werkstattwinken und vorgeschlagenen Arbeitsvereinfachungen, die die Arbeiter der Arbeiterkommission zur Prüfung und Weiterleitung unterbreitet haben; sie bestimmt auch den Betrag der auszurichtenden Löhne. Durch dieses Vorgehen ist das Vertrauen der Arbeiterschaft gewonnen worden; die Zahl der angemeldeten Verbesserungsvorschläge ist denn auch viel größer, als man je geahnt hätte, und fast alle sind von praktischem Wert. Weil natürlich die Werkmeister den Arbeitern nicht nachstehen wollen, ist auf allen Rangstufen ein Geist der verantwortungsbewußten persönlichen Initiative und des friedlichen Wettstreites um die Bessergestaltung der Arbeit eingezogen.

Die in diesem Betrieb waltenden menschlichen Beziehungen gehören zu den besten, die wir kennen, und der SMUV steht dort in großem Ansehen. Das Betriebsklima ist einer gesteigerten Produktivität äußerst förderlich. Die Löhne gehören zu den höchsten der gesamten schweizerischen Maschinen- und Metallindustrie.

*Beispiel der Firma E.* Dieser Betrieb beschäftigt ungefähr 200 Personen. Auch er ist Mitglied des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes. Sein Fabrikationsprogramm umfaßt Maschinen verschiedener Art. Zaghafter als die vorher erwähnten Unternehmen hat er bis jetzt nicht ein wirkliches System der kollektiven Erfolgsbeteiligung eingeführt. Er hat aber begriffen, daß die Produktionserhöhung nicht nur für die Arbeiter, sondern auch für die Kader einen Vorteil bringen muß. Die Art und Weise, wie dieser Betrieb das Problem gelöst hat, ist relativ einfach, hat aber immerhin beachtliche Resultate gezeitigt.

Die Mehrzahl der Arbeiter arbeitet im Akkord. Um auch alle diejenigen Arbeiter sowie die Angestellten und das Kader, die nicht nach dem Mengenleistungsprinzip entlohnt werden können, an der

Produktion zu interessieren, erhält dieses Personal am Ende jedes Monats eine Prämie entsprechend der durchschnittlichen Prämie, die die Akkordarbeiter für sich herausgewirtschaftet haben. Dadurch hat jeder ein persönliches Interesse am reibungslosen Arbeitsfluß und am sorgfältigen Unterhalt und Vorbereiten der Maschinen und Werkzeuge. Auf diese Weise angespornt, trachten die Arbeiter ihre Leistung und folglich ihre individuellen Prämien zu steigern, und auch ihre Kameraden, die im Stunden- oder Monatslohn bezahlt werden, fühlen sich durch die Sonderprämie ermutigt.

Dieses System zeitigt vielleicht nicht die gleichen Ergebnisse wie eine tatsächliche Kollektivprämie, doch ist auch hier Kameradschaftsgeist geschaffen worden, und jeder kommt moralisch und materiell auf seine Rechnung.

*Beispiel des Betriebs F.* Er beschäftigt 150 Personen für die Herstellung eines Rohmaterials. Die Arbeiter hatten eine Lohnerhöhung verlangt, die Betriebsleitung dagegen beklagte sich über die Gleichgültigkeit des Personals und die ihr zugefügten Verluste infolge fehlerhafter Qualität des produzierten Materials.

Um die Arbeiter und Schichtführer zu qualitativ besserer Arbeit anzuspornen und sie durch einen zusätzlichen Verdienst zu ermutigen, ist in diesem Betrieb ein System der kollektiven Erfolgsbeteiligung eingeführt worden. Alle Schichten sind solidarisch und sich gegenseitig für ihre Arbeit verantwortlich. Als Ausgangspunkt diente die während der früheren Monate gelieferte durchschnittliche Tonnage; für jede weitere Tonne, die den Betrieb verläßt und die qualitativ den Ansprüchen der Kundschaft entspricht, wird eine Prämie ausgerichtet. Der Erfolg des neuen Systems ließ nicht auf sich warten. Die Qualität wurde zusehends besser, so daß der «Ausschuß» bald auf ein Minimum reduziert wurde, und die gelieferte Tonnage nahm sofort zu. Schon vom ersten Monat hinweg konnte auf allen Löhnen eine Produktivitätsprämie von 10 Prozent ausgerichtet werden. Da der Produktionsrhythmus zu einem großen Teil von den Oefen abhängt, ist es namentlich der verbesserten Qualität, erreicht durch größere Arbeitsdisziplin, zu verdanken, daß die Tonnage des die Fabrik verlassenden Materials angestiegen ist.

Auch heute noch zeigt die Prämie steigende Tendenz. Durch den Erfolg ermutigt, schickt sich dieser Betrieb nun an, seine Installationen zu modernisieren, um die Arbeit und den betriebsinternen Materialtransport zu erleichtern.

### *Schlußfolgerungen*

Weitere Beispiele könnten aufgezählt werden, die sowohl für die Betriebe als auch für ihr Personal von ebenso durchschlagendem Erfolg gekrönt sind wie die erwähnten. Damit würden wir die Liste aber nur unnötigerweise verlängern und schon Gesagtes wiederholen

müssen. Wir haben die hauptsächlichsten uns bekannten Varianten darzulegen versucht. Eines ist sicher: Ueberall, wo ein System der kollektiven Produktionsprämie eingeführt worden ist, sprechen die Ergebnisse und gemachten Erfahrungen zu ihren Gunsten. Ange- sichts dieser Tatsache – denn es handelt sich nicht mehr um bloße Theorien – kann man sich nur wundern, daß die Arbeitgeberver- bände dem Problem immer noch gleichgültig gegenüberstehen und die ausgetretenen Geleise nicht verlassen wollen.

*E. Giroud, Zentralsekretär SMUV*

## Erklärung des IBFG zur Vollbeschäftigung

Der Kleine Ausschuß (Geschäftsleitung) des Internationalen Bundes Freier Gewerkschaften (IBFG) nahm an seiner Sitzung vom 1.—3. März 1954 eine Erklärung an, in der die von den freien Gewerkschaften befür- wortete Vollbeschäftigungspolitik im großen Umriß dargelegt wird. Nach- stehend der offizielle Wortlaut dieser Erklärung.

1. Als die wahren Verfechter der Bestrebungen der Arbeiterschaft kämpfen die freien Gewerkschaften um Vollbeschäftigung, eine sich ausweitende Wirtschaft, sozialen Fortschritt und einen ständig stei- genden Lebensstandard für alle, die für ihren Lebensunterhalt arbei- ten müssen. Sie kämpfen um die Verwirklichung dieser Ziele im Rahmen einer freien Gesellschaft und eines gerechten Friedens.

2. Große Fortschritte sind von den freien Gewerkschaften auf die- sem Wege erzielt worden, aber die Aufgaben, vor denen sie stehen, sind immer noch gewaltig. Trotz großen Bemühungen der freien Ge- werkschaften in der ganzen Welt, trotz wiederholten Empfehlungen des Wirtschafts- und Sozialrates der Vereinten Nationen und der Internationalen Arbeitsorganisation sind noch immer zahlreiche Industrieländer von Arbeitslosigkeit in hohem Ausmaße betroffen und ist das Problem der Unterbeschäftigung in wirtschaftlich unter- entwickelten Ländern seiner Lösung kaum um einen Schritt näher gekommen. Außerdem macht sich nach etwa einem Jahrzehnt stetiger wirtschaftlicher Expansion und Vollbeschäftigung für einige der führenden Industrieländer jetzt die Gefahr eines wirtschaftlichen Rückschlages und eines absinkenden Beschäftigungs- und Lebens- niveaus wieder bemerkbar.

3. Die freien Gewerkschaften beobachten mit wachsender Besorg- nis, daß in vielen Ländern rückschrittliche Strömungen zugenom- men haben, die die primäre Bedeutung der Vollbeschäftigung ab- leugnen, und daß gewisse Regierungen unter ihrem Einfluß eine Wirtschaftspolitik betreiben, die den Beschäftigungsgrad, anstatt zu heben, herabzudrücken droht oder bereits herabgedrückt hat.