

Zeitschrift: Gewerkschaftliche Rundschau : Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes

Herausgeber: Schweizerischer Gewerkschaftsbund

Band: 56 (1964)

Heft: 9

Artikel: Ein beispielhaftes Exempel in England : höhere Produktivität ; höhere Löhne

Autor: Stamford, Paul

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-354146>

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: 27.03.2026

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

Höhere Produktivität – höhere Löhne

Ein englisches Großunternehmen, die Esso-Petroleumraffinerie von Fawley in der Nähe von Southampton, hat vor einiger Zeit ein Produktivitätsabkommen mit ihrer gewerkschaftlich organisierten Belegschaft abgeschlossen, das zum Vorteil für beide Seiten aus- schlug: den Unternehmern brachte es eine erhebliche Produktions- steigerung und den Arbeitern eine ebenso große Lohnerhöhung. Das erfreuliche Ergebnis ist weder einer plötzlich ausgebrochenen Groß- mütigkeit der Arbeitgeber noch einer ungewöhnlichen Aufopferungs- freudigkeit der Arbeitnehmer im Dienste der Gemeinschaft zu dan- ken, sondern ist lediglich durch hartes und hartnäckiges Verhandeln beider Seiten miteinander zustande gekommen. Das Experiment ist höchst lehrreich, mehr eigentlich noch durch die Art und Weise, wie es erreicht wurde, als durch das schöne Resultat selber.

Es ist daher sehr willkommen, daß darüber nun ein umfangreiches Buch¹ erschienen ist, das die Vorgänge in allen Einzelheiten be- schreibt. Sein kompetenter Verfasser, *Allan Flanders*, ist Dozent für industrielle und Gewerkschaftsfragen an der Oxforder Universität; er ist nicht nur reiner Akademiker, sondern spricht aus praktischer Erfahrung in der britischen Labour Party und Gewerkschaftsbeweg- ung. Den vorliegenden Fall von Esso hat er zu einer tiefgründigen Studie über das ewige Verhältnis von Arbeitnehmern und Arbeit- gebern in Anwendung auf die Erfordernisse unseres modernen atomistischen Zeitalters erweitert.

Der Anstoß von Amerika

Es mußte erst ein scharfer Windstoß vom Atlantik herüberwehen, die Esso-Raffinerie in England zu dem ungewöhnlichen, sogar fast kühn zu nennenden Vorgehen anzuspornen. Ein amerikanischer Wirtschaftsberater wurde im Jahre 1956 herübergeholt, der bei der Schwesterfirma, der Standard Oil Company in New Jersey, seine Er- fahrung gesammelt hatte und dem in dem englischen Betrieb als erstes auffiel, daß hier für eine vergleichbare Produktionsleistung etwa doppelt so viel Arbeitskraft gebraucht wurde, wie er es von seinem heimatlichen New Jersey her kannte. Er legte den Finger auf die entscheidende Stelle, nämlich die Verkoppelung, die zwischen Pro- duktivität, Ausnutzung der Arbeitskraft und ihrer Entlohnung be- steht. Eine Steigerung der einen ist nicht ohne eine entsprechende Erhöhung der anderen erreichbar und vielleicht nicht einmal wün-

¹ Allan Flanders: «The Fawley Productivity Agreements», Verlag Faber & Faber, London.

schenswert. Bei dem Unterfangen kommt es darauf an, Verständnis und Zustimmung, ja mehr als das: aktive Mitwirkung der Arbeiterschaft des Betriebes zu gewinnen. Und die wieder ist nicht anders zu haben, als wenn die Belegschaft überzeugt sein kann, daß sie an dem resultierenden Gewinn gerechten Anteil bekommt. Zu dieser vernünftigen Erkenntnis konnten die Manager von Fawley bekehrt werden, und sie machten sich mit Eifer an die doppelt positive Aufgabe.

Ein hundertprozentig organisierter Betrieb

Die Raffinerie von Fawley ist ein moderner Großbetrieb, der etwa 2500 Arbeiter, etwa je zur Hälfte in Werkbetriebs- und Reparaturarbeit und im laufenden Produktionsprozeß sowie über 1000 Angestellte beschäftigt. Die Belegschaft ist in acht Gewerkschaften, je nach Beruf oder Industriefachgruppe, organisiert. Die gewerkschaftliche Zugehörigkeit ist hundertprozentig; der Betrieb ist also was man hier einen «geschlossenen Laden» nennt. Was immer die Geschäftsleitung von Esso daher an durchgreifenden Änderungen im Arbeitsverfahren und Reorganisation vorhatte, es mußte schließlich auf kollektive Abmachungen mit ihrer Belegschaft ankommen.

Ein Prozeß der Vorbereitung ging voraus, in dem Esso durch offene Erklärungen ihres Vorhabens, durch Diskussionen und freien Meinungsaustausch bei ihrer Belegschaft Verständnis und freiwillige Mitarbeit möglichst bis auf den letzten Mann zu erwecken suchte. Die vorbereitenden Besprechungen und Verhandlungen fanden ihren Niederschlag in einem sogenannten «Blaubuch» mit dem vielversprechenden Untertitel «Hohe Produktivität und hohe Löhne», in dem die Firma ihre konkreten Vorschläge unterbreitete. Das Heft wurde allen gewerkschaftlichen Obleuten und schließlich der ganzen Belegschaft in die Hand gegeben. Es fand natürlich nicht einhellige Zustimmung, löste Kritik aus und führte zu manchen Revisionen. Die verschiedenen Arbeitsgruppen im Betrieb wurden in ihren Interessen unterschiedlich betroffen; manche fanden, daß sie weniger gut als andere abschnitten. Im besonderen wachten die Funktionäre darüber, daß in keinem Punkte gewerkschaftliche Prinzipien verletzt würden. Nach vielen Sitzungen, internen Abstimmungen und erneuten Verhandlungen und nachdem vor allem auch der gute Wille von beiden Seiten, zu einem positiven Ergebnis zu kommen, erhärtet war, kam es schließlich zum Abschluß.

Die Kollektivverträge

Das Produktivitätsabkommen von Fawley wurde im Juli 1960 abgeschlossen. Es ist ein Satz von zwei im einzelnen ausgearbeiteten Kollektivverträgen und einigen ergänzenden Zusatzabkommen. Der eine Vertrag wurde mit der lokalen Sektion des Allgemeinen Transportarbeiter-Verbandes abgeschlossen, in der alle angelernten und

ungelernten Arbeiter der Raffinerie organisiert sind. Das andere Abkommen erfolgte mit einem dazu hier eigens geschaffenen Berufsgewerkschaftsausschuß, bestehend aus sieben Gewerkschaften, die die verschiedenen in dem Betrieb beschäftigten Berufsgewerkschafter repräsentieren.

Das Kernstück ist ein Pakt, der die Arbeitnehmer und Arbeitgeber von Esso zum Zwecke der Produktivitätssteigerung des Betriebes im beiderseitigen Interesse bindet. Die Unternehmer billigen der Belegschaft in ihrer Gesamtheit recht erhebliche Lohnerhöhungen zu, die bis zu 40 Prozent der Raten gehen, wogegen die Gewerkschaften ganz bestimmte Änderungen in den Arbeitsgepflogenheiten zugestehen, soweit diese eine wirksamere Ausnutzung der Arbeitskraft hemmen. Die freiwilligen Zugeständnisse werden zu Verbindlichkeiten, deren Erfüllung von beiden Seiten wechselseitig bedingt sind.

«Produktionshemmende» Praktiken

Von den sogenannten «einschränkenden Praktiken» in der britischen Wirtschaft ist in letzter Zeit so oft die Rede. Wenn ein Betrieb nicht gut geht, so wird ohne weiteres behauptet, daß das an diesen verdammenswerten Praktiken liege. Gemeint ist damit, daß bestimmte Arbeitsbedingungen und -gewohnheiten der Gewerkschaften sich hindernd und hemmend im Produktionsprozeß auswirkten. Allan Flanders hat in diesem Buch recht Interessantes über das Paradoxe der einschränkenden Arbeitspraktiken zu sagen und er charakterisiert die gegenwärtige Situation treffend mit folgendem Satz: «Die allgemeine Schablone des Verhaltens der Unternehmer im Nachkriegs-England ist, daß sie die Gewerkschaften öffentlich dieser Praktiken beschuldigen, während sie privat mit ihnen darin zusammenarbeiten, diese aufrechtzuerhalten.»

Von diesem gängigen Schema stellt das Vorgehen der Esso-Raffinerie eine entschiedene Abkehr dar. Sie ergeht sich nicht in allgemeinen Anwürfen, mit denen niemandem geholfen ist, sondern umreißt bestimmt die Dinge, die sie zu ändern wünscht. Es geht um die folgenden: Ein Nachgeben seitens der Gewerkschafter in gewissen Abgrenzungen von Arbeitsgängen für die eine oder andere Berufsgewerkschaftsgruppe; die Abschaffung von angelernten Hilfskräften, den sogenannten «Mates», die bisher als Handlanger den Elektrikern, Schlossern und anderen qualifizierten Handwerkern zugesellt waren. Sie waren zugegebenerweise vielfach nur zu etwa 40 Prozent produktiv. Einwilligung zu vorübergehender und permanenter Schichtarbeit. Ferner größere Ellbogenfreiheit seitens der Betriebsleitung in der Regelung und Ueberwachung bei den verschiedenen Arbeitsgruppen und Produktionsvorgängen. Die Ausarbeitung der Einzelheiten dieser Eingriffe nahm einen großen Teil der Verhandlungen in Anspruch.

Bei all den Maßnahmen der Reorganisierung und Rationalisierung wurde garantiert, daß keine Entlassung oder vorzeitige Pensionierungen vorkamen. Mancherlei Änderungen in den Arbeitsgruppen und ihrer Zusammensetzung wurden vorgenommen sowie Umstellungen und Umschulungen von Arbeitskräften. Im besonderen wurden Schulungskurse im Werk für die «Mates» eingerichtet, die aus ihrer bisherigen Beschäftigung gerissen waren. Sie konnten in manchen Fällen beruflich qualifiziert werden, zum Beispiel als Elektriker. Es versteht sich, daß das nur mit Zustimmung der betreffenden Berufsgewerkschaften vor sich gehen konnte. Es ging dabei oft darum, mit tieferliegenden, traditionellen Gewohnheiten zu brechen.

Ein Auswuchs in der britischen Wirtschaft

Ein weiterer Schritt, der mit dem Hauptzug des Produktivitätseinkommens einhergeht und ihn in einer bestimmten Richtung weiterführt, ist eine drastische Attacke auf Ueberstundenarbeit. Permanente und systematische Ueberstunden, bei der gutgehenden Raffinerie in Fawley wie auf und ab im ganzen Lande, sind zu einem wahren Auswuchs in der britischen Wirtschaft geworden. Während die Arbeitswoche hier im letzten Jahrzehnt auf 42 und 40 Stunden in allen Zweigen der Industrie gebracht worden ist, liegt die tatsächlich gearbeitete Stundenzahl näher an 50 und oft gar darüber. In jedem zu voller Kapazität beschäftigten Betrieb gibt es natürlich genügend Anlässe, die Ueberarbeit, wenigstens zeitweilig, nötig machen. So begründet auch ihre Einführung ist, so heikel und schwierig wird es oft empfunden, sie wieder abzublasen, wenn ihre Dringlichkeit nicht länger besteht. Nicht nur die Arbeiter nehmen sie als eine Dauererscheinung hin, auch die Abteilungsleiter, die Manager und die Betriebsführung haben sich damit abgefunden und sehen darin nicht selten das einfachste und bequemste Mittel, ihren Betrieb auf dem laufenden zu halten. Systematische Ueberstundenarbeit aber ist ein symptomatisches Zeichen für unrentable Ausnutzung der Arbeitskraft, basiert auf niedrigen Produktivitätsraten, deutet auf einen gewissen Leerlauf und eine schleichende Unterbeschäftigung hin.

Die Haltung der Gewerkschaften zu Ueberstundenarbeit ist doppelseitig: Im Prinzip sind sie dagegen; in der Praxis jedoch gestatten sie sie durchweg. Für die Arbeiter ist der Grund zur reichlichen Ueberstundenarbeit einfach der, daß die tariflichen Grundlöhne vielfach zu niedrig sind. Um auf einen auskömmlichen Lohn zu kommen, greifen sie so willig nach den mit einem Aufgeld bezahlten Ueberstunden. Sie rechnen damit als einen Teil ihres regulären Einkommens und legen es darauf an, daß möglichst hinreichende Extraarbeit für das «Ueberstundenschieben» vorhanden ist.

Ueberstunden mit vollem Lohnausgleich

Bei der Esso-Raffinerie wurden in den verschiedenen Abteilungen des Betriebes regelmäßig bis zu 18 Prozent Ueberstunden pro Woche geleistet. Diese sollten auf ein Minimum herabgeschraubt werden, und zwar mit dem doppelt erstrebenswerten Ziel, daß darunter weder die Produktion des Unternehmens leide noch die Arbeiter weniger Lohn nach Hause trügen. Es mußte, wenn der Vorschlag akzeptabel sein sollte, ein Ueberstundenabbau mit vollem Lohnausgleich sein. In demselben Maße, wie der Rückgang der Ueberstunden erfolgte, sollte eine entsprechende Stundenlohnerhöhung einhergehen. Die Durchführung sollte gestaffelt in vier halbjährigen Etappen im Laufe von zwei Jahren geschehen. Im ersten Halbjahr sollte die Ueberstundenzahl auf 12 Prozent, nach weiteren sechs Monaten auf 8 Prozent gebracht werden usw., bis nach zwei Jahren die erstrebte Grenze von etwa 2 Prozent erreicht war. Die vorgesehene Lohnsatzaufbesserung glich den jeweiligen Ueberstundenverdienstausschlag aus. Was die Arbeitnehmer dafür in Kauf nehmen mußten, steht auch in der Abmachung: Eine wirksamere Ausnutzung der laufenden Dauerschichten zu Instandhaltungsarbeiten sowie die Einführung zusätzlicher Schichtarbeit.

Kürzere Arbeitswoche und mehr Freizeit

Vor Abschluß des Uebereinkommens war die normale Arbeitszeit in der Raffinerie 42½ Stunden. Es wurde jetzt die 40-Stunden-Woche eingeführt. Dafür mußten gewisse nicht produktive Zeiten entfallen, wie Zeitberechnungen für Wege, Waschen und Umkleiden sowie Tee-pausen, soweit sie über das statutenmäßige oder sonst festgelegte Maß hinausgegangen waren. Für besonders schmutzige Arbeit wurde in einem Zusatzabkommen Extrazeit zum Waschen zugebilligt, nachdem es erst darüber zu einem Disput und Teilstreik gekommen war. Dies ist ein Zeichen dafür, daß die Durchführung nicht immer glatt und ohne Schwierigkeiten vonstatten ging.

Alles in allem haben die Werksangehörigen von Esso in Fawley einen wesentlich höheren Lohn erreicht, bei einer kürzeren Arbeitswoche und entsprechend mehr Freizeit.

Beide Seiten profitieren

Wie steht es um Ziel und Zweck der Uebung, worauf es den Unternehmern in der Hauptsache ankam: der Produktivität? Gegenüber dem Stand zu Beginn des Experimentes ist, so weit und so genau sich das messen läßt, eine Produktivitätssteigerung von nahezu 50 Prozent erreicht worden. Sie ist der Ueberwindung der innerbetrieblichen «Unterbeschäftigung» an vielen Stellen zuzuschreiben. Wie Allan Flanders in seiner gründlichen Untersuchung der Vor-

gänge feststellt: «Eine vollere Beschäftigung der Arbeitskraft kann stets eine bessere Bezahlung derselben finanzieren. Die Moral ist, die Dinge nicht halb zu tun.»

Es bedurfte hier nicht, bei Lichte besehen, erst eines kleinen «Wirtschaftswunders». Vielmehr eine ganz nüchterne und rationelle Ausnutzung der Gegebenheiten in einem modernen Großbetrieb hat das zuwege gebracht, im Zusammenwirken einer gewerkschaftlich wachen Belegschaft mit aufgeschlossenen Managern zu Nutz und Frommen beider. Das gelungene Exempel von Fawley empfiehlt sich, so sollte man meinen, zur Nacheiferung bei vielen Betrieben im ganzen Lande. Einstweilen ist jedoch kein Drängen um die Wette danach wahrzunehmen. Der Grund ist wohl der, daß sie nicht alle den «Treibstoff» von Esso haben: einen modernen, sich ausweitenden Großbetrieb, mit stets neuen, weiterführenden Produktionsprozessen, und vor allem einer fortschrittlichen, mit der Zeit mitgehenden Betriebsführung.

Paul Stamford, London

Zeitschriften-Rundschau

In einem sehr eindrucksvollen Aufruf hat der Deutsche Gewerkschaftsbund «an die beiden großen Kriege unseres Jahrhunderts» erinnert und vor der Gefahr eines dritten Weltkrieges gewarnt: «Den nächsten Krieg gewinnt kein General und kein Staatsmann, kein Volk und keine Weltanschauung, den nächsten Krieg gewinnt nur einer: der Tod – der grausame Tod für alle», heißt es in diesem Aufruf, der mit den Sätzen schließt: «Wir denken an die beiden großen Kriege unseres Jahrhunderts. Wir gedenken ihrer Opfer auf der ganzen Welt. Wir neigen unser Haupt in Ehrfurcht. Und da wir aufsehen, können wir nicht anders, als aufzuschreien aus tiefster gequälter Seele: Niemals wieder Krieg! Unsere Zukunft gehört dem Leben! Einem Leben, wie es dem Menschen zukommt. Wir haben ein Recht darauf, schöner und ohne bohrende Lebensangst zu leben, glücklich, frei und sinnvoll zu leben!»

Im Geiste dieses Aufrufs haben alle Zeitungen und Zeitschriften des Deutschen Gewerkschaftsbundes und der in ihm zusammengeschlossenen 16 Ge-

werkschaften eindrucksvoll gestaltete Sondernummern herausgegeben. Aus der großen Zahl dieser Gewerkschaftszeitungen möchten wir zwei hervorheben, die nach unserer Meinung das Thema besonders eindringlich behandelt haben.

Das ist einmal die von Hans Dohrenbusch redigierte «Illustrierte Zeitung des Deutschen Gewerkschaftsbundes für junge Menschen», der «aufwärts». In hervorragenden Beiträgen, so in einer großen «Ansprache an die neuen Generäle» aus der Feder des bekannten Schriftstellers Rudolf Hagelstange, wird den jungen Menschen die Tragödie und die Schuld der beiden Weltkriege nahegebracht und zugleich mit aktuellen Problemen ihres heutigen Lebens in der Bundesrepublik verknüpft. Dem Thema «Künstler und Krieg» ist ein mit ergreifenden Bildern illustrierter Aufsatz von Günther Ott gewidmet.

Die Industriegewerkschaft Druck und Papier hat die Nummer 19 ihres Zentralorgans als Ausgabe zum Antikriegstag der deutschen Gewerkschaften herausgebracht. Egon Lutz, der begabte junge Chefredaktor von «druck und