Zeitschrift: Mitteilungen über Textilindustrie : schweizerische Fachschrift für die gesamte Textilindustrie

Herausgeber: Verein Ehemaliger Textilfachschüler Zürich und Angehöriger der Textilindustrie

Band: 75 (1968)

Heft: 10

Rubrik: Betriebswirtschaftliche Spalte

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: 09.12.2025

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

Chemical Industries). Die Produktion — 1966 rund 1 360 000 Kilo — dürfte 1968 2 720 000 Kilo erreichen.

Nylongarn — in Portugal als «Cifalon» bekannt — verzeichnet gleichfalls eine erhebliche Produktionszunahme — von 906 000 kg im Jahre 1966 auf das Doppelte im Jahre 1967, während für 1968 ein Volumen von 2 718 000 kg geplant ist.

Eine ähnliche Entfaltung verzeichnen die Zellulosefasern. Bei Viskoserayonfilament ging die Produktion von 2 672 700 kg im Jahre 1966 auf — voraussichtlich — 4 077 000 kg im Jahre 1968 hinauf; bei Rayonstapelfasern erfolgte in derselben Zeitspanne nahzu eine Verdreifachung von 1 585 500 kg auf 4 530 000 kg.

Die Verarbeitungsindustrie nahm in den Jahren 1964 bis 1967 Investitionen in der Höhe von 1 030 500 Escudos vor. Kenner des Landes halten dieses Niveau für übersetzt — in Anbetracht der Aufnahmefähigkeit des Marktes bei einer Bevölkerung von weniger als 10 Millionen. Die Anzahl der Spindeln erhöhte sich von 1 112 000 im Jahre 1965 auf 1 198 000 im Jahre 1966, während der Zuwachs 1967 und 1968 geringer war. Wesentlich ist jedoch, dass die Produktivität in der portugiesischen Spinnereibranche erheblich höher ist als in allen anderen europäischen Ländern. Der Durchschnitt der Arbeitsstunden pro aktiver Spindel erreichte in Portugal 1964 4932 Stunden und stieg 1965 und 1966 auf 5128 bzw. 5808 Stunden. Vergleichsweise bezifferte sich der Durchschnitt in Grossbritannien in den gleichen Jahren auf 2898 bzw. 2836 und 3001 Stunden, während der Gesamtdurchschnitt für alle EFTA-Länder 3419 bzw. 3388 und 3642 Stunden betrug.

In der Webereibranche zählte man in Portugal im Jahre 1965 31 443 Webstühle, 1966 dagegen 36 040 Einheiten. Die ausgesprochene Tendenz zur Modernisierung wird hiebei durch die Tatsache bestätigt, dass die Einstellung von automatischen Webstühlen, bzw. Webstühlen mit automatischen Anschlussgeräten eine Zunahme um nahezu 50 % erfuhr, von 8915 (1965) auf 12 348 Webstühle im Jahre 1966.

(Schluss folgt)

Betriebswirtschaftliche Spalte

Strukturwandlungen und ihr Einfluss auf die pädagogischen Prozesse

Eine kritische Besinnung über Lehr- und Instruktionsprobleme aus Anlass des 75jährigen Bestehens der «Mitteilungen über Textilindustrie»

(1. Fortsetzung)

Anton U. Trinkler

Die fortlaufende und bewusste Regelung der dauernd veränderlichen Ueber-, Neben- und Unterordnung von Ich-, Arbeits- und Freizeit-Welt bedingt eine *neue Verhältnisgestaltung;* sie wird von unserer Jugend — die generell durchaus nicht schlechter als jene älterer Generationen, aber möglicherweise offener und spontaner ist — instinktiv erahnt und oftmals ohne Rücksicht auf eine organische Entwicklung überbordend und bewusst provoziert. Auch wir, die wir die Chance haben, dieses Anderssein-Wollen der Heranwachsenden und Heranreifenden zwischen 14 und 22 Jahren gerade noch erfassen und mehr oder weniger verstehen zu können, wissen mit Bestimmtheit, dass die Schule alten Stils für die Anforderungen in der Industriewirtschaft von morgen nicht mehr ausreicht. Der Bedarf an einer breiten, vor allem mittelstufigen Allgemeinbildung wächst weiter. Bildung entscheidet. Die Notwendigkeit dieser Erkenntnis geht so weit, dass sie beispielsweise eine der wichtigsten Voraussetzungen ist im Hinblick auf die Existenzerhaltung von Klein- und Mittelbetrieben, geht es doch heute darum, aus der Mentalität der vorindustriellen Welt herauszukommen und sich den Gegebenheiten und Erfordernissen der hochindustrialisierten Wirtschaft anzupassen. Damit wird die Tatsache angepeilt, dass es noch eine Vielzahl von Unternehmungen — auch solche textiler Fertigung — gibt, die zwar der handwerklichen Grössenordnung längst entwachsen sind, die aber verwaltungsorganisatorisch den Reifegrad vermissen lassen, der ihrer fabrikationstechnischen und umsatzmässigen Entwicklung angemessen wäre.

Die Instruktion hat somit in einem sukzessiv zu vollziehenden Umsetzungsprozess auf die besprochene neue Verhältnisgestaltung Einfluss zu nehmen. Hier setzt nun die Instruktion, die Information ein, sei es in der Schule, in der betrieblichen Lehre, im Fachschulunterricht oder in der Fachschrift.

Es stellt sich hier die Frage, warum wir uns trotz besserer Erkenntnis immer wieder dazu verleiten lassen, uns teilweise recht ausgedienter Karrengeleise menschlichen Denkens und Tuns zu bedienen. Warum gehen wir nicht oder doch sicher zu wenig auf die Probleme der Prospektion der zukünftigen Lebensgestaltung von uns selbst oder doch wenigstens der uns anvertrauten Jugendlichen ein?

Weil 20 Jahre Konjunktur bei uns den Unmut gegenüber der Zukunft gezüchtet hat. Dr. Villiger, Chef des zentralen Einkaufs des Warenhauses Globus in Zürich, hat diese Situation, die seinen Wirtschaftsbereich parallel mit dem unseren, wenn auch unter einem anderen Gesichtswinkel, trifft, mit folgenden Worten zutreffend dargestellt:

«Wir freuen uns wie staunende Kinder am Puzzle, das uns Soziologen, Psychologen, Kybernetiker und Philosophen über die Möglichkeiten des Jahres 2000 und nachher entwerfen. Wir realisieren dabei aber nicht, dass die Kinder des Jahres 1968 schon dann, im besten Alter, mit diesen Dingen leben. Trotzdem scheinen die wenigsten das Experiment jetzt zu wagen, um im Jahre 2000 — in einer veränderten Umwelt — zu gewinnen, weil das Experiment zu Unruhe führt!»

Ist dieser Gedanke nicht auch in geradezu eklatanter Weise auf unsere betriebliche Ausbildungspraxis und unseren Fachschulunterricht zugeschnitten?

Wenn wir von einem *neuen Lehrstil* sprechen, verdienen zwei Aspekte unsere besondere Aufmerksamkeit, die zur Erreichung der gesteckten Lehrziele unabdingbar sind:

a) Die laufende Beachtung der Faktorkombination Menschen/Sachmittel in folgender Struktur:
   - Gedankliche Durchdringung der Lehrziele und ihre Umformung zu Plänen
   - Aufbau eines Steuerungsapparates (Konzeption), mit dessen Hilfe die gesetzten Ziele verwirklicht werden können
   - Laufende Kontrolle des pädagogischen, instruktiven und aufnahmemässigen Geschehens, um die gesetzten Ziele mit möglichst hoher Sicherheit zu erreichen

b) Die Berücksichtigung der Führungskriterien:
   - Der kritische Jugendliche unserer Zeit und in einem weit stärkeren Masse die Erwachsenen, die nochmals mit einem weit ausgeprägteren Ziel die Schulbank drücken, verlangen von der Lehrautorität unter dem Einsatz ihrer Persönlichkeit eine klare Haltung in bezug auf Entscheidung, Anordnung, Initiative und Verantwortung

Das ist nichts Neues, aber das irrationale Verhalten von uns Menschen ruft nach einer periodischen und bewussten Standortbestimmung. Beantworten Sie sich selbst die Frage: Soll der Lehrer und Vorgesetzte vorgehen als

erhabener Alleswisser	oder	Sachvermittler
als erster Fachmann	oder	Diskussionsleiter und Koordinator
als Dauersprecher	oder	geduldiger Zuhörer
tadelnd	oder	anerkennend?

Fachlehrer und Fachredaktoren sollten unserer Ansicht nach uneigennützige Helfer sein

— bei der Ausbildung von Kaderangehörigen zu besseren Menschenführern,
— bei der Ausbildung von Meistern und Vorgesetzten zu sinnvolleren Menschenbehandlern,
— bei der Ausbildung von Fachleuten zu geschickteren Sachbearbeitern.

Das Lebensschicksal eines Erwachsenen ist bekanntlich ausserordentlich eng mit seinem Berufsschicksal verbunden. Ausbildungsbemühungen müssten daher mindestens zwei Fernziele in sich schliessen:

— dem Arbeitgeber einen wirklichen Mitarbeiter heranzubilden, heranzuziehen,
— dem Arbeitnehmer seine Arbeit verständlicher zu machen und ihr damit einen Sinn zu verleihen.

Das gute Vorhaben wird meist vertan durch eine patriarchalische Haltung des Lehrenden und die ihr entsprechende «gütige» Belehrung, durch ein subalternes Instruieren im Unteroffizierston und allzu oft durch redeeitles Vorgesetztenspiel. Unsere Leser wissen, dass auch in dieser Beziehung das Schlichtere, Einfachere wesentlich schwieriger ist. Es schwebt mir hier ein seminarmässiges Bearbeiten der Sachfragen vor, wobei der Lehrer als Primus inter pares anerkennend, vermittelnd, mit Geduld und Toleranz vorbereitete und klare Fragen bespricht. Der heutige Fachlehrer hat keine Zuhörer, sondern Mitwirkende. Für die Unterrichtsteilnehmer bedeutet das «neue Schuhe», von denen man staunend und anerkennend feststellt, dass sie ja nicht einmal drücken. Die eigene Erfahrung aus meiner Lehrtätigkeit in der Erwachsenenschulung überzeugt mich von der Richtigkeit dieser Haltung. Sofern der Vorgesetzte fachlich auf der Höhe und Menschen zu führen imstande ist, sind Bedenken über einen etwaigen Verlust an Autorität überhaupt gegenstandslos. (Fortsetzung folgt)

Beruflicher Ansporn durch Lohngerechtigkeit

Die Frage nach einer angemessenen Entlöhnung wird durch den im Gange befindlichen Strukturwandel der Arbeit geprägt. Mit der Entlöhnung zusammenhängende Fragen sind deshalb heute aktueller und dringender denn je. Im oftmals handfest verspürbaren Stukturwandel der Arbeit sind drei Tendenzen am augenfälligsten:

— die zunehmende Bedeutung der Dienstleistungsfunktionen in der Industrie, also der Planung, Arbeitsvorbereitung, Verwaltung usw.
— die Verlagerung von ausführenden in überwachende Tätigkeiten im Verein mit der Verschiebung der Schwerpunkte von den körperlichen auf die geistigen Anforderungen
— die soziale Aufwertung des Arbeitnehmerstandes mit allen bekannten Erscheinungsformen.

Diese Strukturveränderungen haben dazu geführt, dass neben den klassischen Entlöhnungsarten — Zeitlohn und Akkord — in vermehrtem Masse neue Wege der Entlöhnung gesucht werden. Dabei ergeben sich zwei Hauptanliegen für den Unternehmer, deren Erfüllung bei der Bemessung des Gesamteinkommens der Arbeitnehmer anzustreben sind:

— gerechter Lohn und
— Teilhabenlassen an einem effektiv erarbeiteten Gewinn als Ausfluss eines wirklichen Gemeinschaftsempfindens und einer gesunden, menschlich sauberen Gesinnung.

Die Vielzahl des Angebotes an Kursen und Führungs- und Organisationsliteratur, die den angedeuteten neuen Weg zu einer «gerechten» Entlöhnung aufzuzeigen versuchten, haben manchenorts eher Ratlosigkeit und Verwirrung hervorgerufen, keineswegs aber in idealer Weise dazu beigetragen, die individuellen Probleme in der eigenen Unternehmung zu bewältigen.

Die am 27. und 28. August 1968 vom Betriebswissenschaftlichen Institut der ETH (BWI/ETH) in Zürich durchgeführte Tagung stand deshalb unter dem grundsätzlichen Motto der *Leistungsentlöhnung,* wobei der Leistungsbegriff umfassender als bis anhin üblich definiert wurde.

In engem Zusammenhang mit dem Leistungsprinzip stehen die Sozialpartner-Beziehungen und Lösungswege bei der Neueinführung von Lohnsystemen.

Die Tagung richtete sich an obere und mittlere Kader in Industrie und Bauunternehmungen, Dienstleistungsbetrieben (Banken, Versicherungen, Handel, Verkehr usw.) und öffentlichen Verwaltungen, die sich mit Lohnfragen befassen müssen, sei es bei der Konzeption neuer Systeme, bei der Einführung solcher Systeme und bei der laufenden Durchführung und Aufrechterhaltung von modernen Lohnsystemen, welche den heutigen geänderten Verhältnissen, aber auch den Anschauungen über die Zusammenarbeit bei der Lösung von Lohnfragen gerecht werden. Die sehr erfreuliche Teilnahme von rund 550 Tagungsteilnehmern aus den erwähnten Wirtschaftssektoren bewies die hohe Aktualität des aufgegriffenen Problemkreises. Aus Wissenschaft, Praxis und von beiden Seiten der Sozialpartner wurde aufbauend und mit spürbarem Willen zu einer bestmöglichen Objektivität aus ihrer eigenen Perspektive referiert, wobei der ausgeprägte Wunsch nicht zu übersehen war, die Sozialpartner auch auf diesem bedeutungsvollen Gebiet einander näher zu bringen und sich im Sinne des Friedensabkommens in der Maschinen- und Metallindustrie noch besser verstehen zu lernen.

Die heutige schweizerische Situation auf dem Lohngebiet ist dadurch gekennzeichnet, dass der traditionelle Leistungsbegriff nicht mehr ausreicht, um die Leistung zu definieren und zu messen. Der Leistungsbegriff muss erweitert werden, z. B. durch Begriffe wie wirtschaftliches Leistungsverhalten, Qualität der Leistung. Insbesondere für Führungsleistungen und Dienstleistungen müssen weitere, bisher mangels angemessener Opportunität vernachlässigte Kriterien herangezogen werden, die alle in einem System der Leistungsbewertung zusammengefasst werden, z. B. Verantwortung für Betriebsmittel, Arbeitsablauf, Sicherheit, seelische und nervliche Belastung. Die Verschiebung der Schwerpunkte von den körperlichen auf die geistigen Anforderungen als Folge der technischen und wirtschaftlichen Evolution bedingt eine zunehmende Anpassung der Gewichtung von Leistungs-, Verhaltens- und Einsatzmerkmalen an die neue Situation im Hinblick auf die Zielsetzung einer «gerechten» Entlöhnung.

Eine weitere sichtbar gewordene Tendenz geht auf gewerkschaftliche Forderungen zurück, auch «im Büro» den bisher lediglich im Produktionssektor angewandten Leistungslohn einzuführen. Hier ist die Betriebswissenschaft in der Lage, mit ihren Leistungsbewertungssystemen die notwendigen Werkzeuge zu liefern. Wie stellen sich die Sozialpartner dazu? Die Bewertung der Angestellten im Vergleich zu derjenigen der Arbeiter und das damit verbundene Problem der Nivellierung müssen objektiv gelöst

werden. Die Frage ist dann noch mit genug Schwierigkeiten verbunden. Die Erfahrung lehrt, dass häufig schiefe Vergleiche gezogen werden. Gegenüberstellungen müssen entweder umfassend sein oder sich dann auf bestimmte Kategorien beziehen, die in der Hierarchie der beiden Gruppen ungefähr auf relativ gleicher Stufe stehen. Für die Bewertungsverfahren von grosser Bedeutung ist der Umstand, dass die grosse Masse der Angestellten vorwiegend geistige Arbeit leistet. Wer diese Tatsache mit dem Hinweis auf eine Niveausenkung bestreitet, verwechselt die Wesensart der Arbeit mit dem geforderten Intelligenzgrad. Diese Stellungnahme besagt nicht, dass die Arbeiter keine geistigen Leistungen zu erbringen hätten. Sicher ist aber, dass sie im Durchschnitt physisch weit stärker beansprucht werden als die Angestellten. Es erscheint deshalb fraglich, ob die Angestellten und Arbeiter angesichts der unterschiedlichen Struktur ihrer Arbeit nach dem gleichen System bewertet werden können. Es ist nicht wegzuleugnen, dass die Produktivität und der Wohlstand unseres Landes durch den bedeutenden Ausbau des kaufmännischen Bildungswesens günstig beeinflusst wurden. An besonderen Anforderungen an die Bewertungsverfahren aus der Sicht der Angestellten wurde die vermehrte Berücksichtigung der geistigen Begabung genannt. Es handelt sich um eine Parallele zum Merkmal «Geschicklichkeit» bei den körperlichen Anforderungen, die im Gegensatz zur Begabung in allen namhaften Systemen zu finden ist. Zu wenig Bedeutung erhält das Anforderungsmerkmal «Persönlichkeit». In diesem Sammelbegriff könnte u. a. eingereiht werden: moralische, geistige und kulturelle Reife, seelische Ausgeglichenheit, Selbstsicherheit, Selbstbeherrschung, Ausgewogenheit, Unabhängigkeit, Zivilcourage.

Die Tatsache, dass in der Schweiz sozusagen alle Anwendungen moderner Lohnbestimmungsverfahren auf Grundlagen zurückgehen, welche vom BWI/ETH in über 25jähriger Zusammenarbeit mit Fachleuten und der Industrie erarbeitet wurden, hatte die Wirkung, dass aus der Ueberlegenheit des Systems der minimalen gesetzlichen Regelungen der Sozialpartnerbeziehungen und der Zielsetzung des BWI/ETH, von Anfang an bewusst ein Rahmensystem (kein System mit festen Regelungen) auszuarbeiten, ohne Zwang sozusagen ein Einheitssystem entstehen konnte, das von beiden Sozialpartnern als anpassungsfähig anerkannt und in der Auswirkung als gerecht empfunden wird. Die vom BWI/ETH entwickelten Systeme der Leistungsbewertung, die im Zusammenspiel mit der Arbeitsbewertung den philosophisch relativen Begriffen Richtigkeit und Gerechtigkeit möglichst nahe kommen wollen, sind durchdrungen von der gegenseitigen Achtung von Mensch zu Mensch und setzen das gegenseitige Vertrauen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern voraus. Die Aufgabenteilung zwischen der Wissenschaft einerseits und den Sozialpartnern anderseits drängt sich aus dieser Zielsetzung geradezu auf: die Wissenschaft hat sich mit der Lohnsystematik und den Bestimmungsverfahren zu befassen; die Bestimmung der Geldwerte bleibt eindeutig Sache der Sozialpartner. Zum letzteren muss gesagt werden, dass immer noch viele Unternehmungsleitungen sich zu einseitig nur mit der Lohnsumme als Ganzes im Sinne eines Kostenfaktors befassen. Sie vergeben sich damit die Chance — neben anderen Faktoren —, über die Lohnbestimmung Einfluss auf die Einsatzfreudigkeit der Arbeitnehmer und damit auf den Wirkungsgrad ihres Einsatzes einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auszuüben. Aus der Erfahrung in der Praxis ist man versucht anzunehmen, dass weniger die absolute Lohnhöhe als vielmehr die relativen Ungerechtigkeiten bei der Zubemessung der Lohnhöhe Anlass zu Unzufriedenheit geben. Es müsste somit vermehrt darauf geachtet werden, dass individuelle Korrekturen nicht erst auf Bitten oder «Reklamation» hin, sondern freiwillig aus der jeweiligen Gegebenheit heraus vollzogen werden. Dies bedingt allerdings seitens der betreffenden Vorgesetzten ein persönliches und genaues Kennen der ihnen anvertrauten Leute und die eigene Fähigkeit, sie objektiv zu qualifizieren. An diesem Punkt setzt nun die Mitarbeit der Wissenschaft ein, die bei allem Verständnis für eine den ureigenen Wünschen der Menschen laufende Verbesserung des Lebensstandards eindeutig und klar auf den verantwortbaren Rahmen hinweisen muss, innerhalb dem sich Lohn- und Sozialforderungen zu halten haben, damit ein gesundes Wirtschaften gewährleistet bleibt. Es ist existenzgefährdend, nur aus der Tatsache einer vollbeschäftigten Wirtschaft allein zum vornherein eine gute Ertragslage abzuleiten und daraus falsche Schlüsse zu ziehen.

Die Aufzeichnung von Grenzen der systematischen Lohnbestimmung aus der Sicht der beiden Sozialpartner weist interessante Aspekte auf: die Aufdeckung solcher Grenzen könnte als Kritik aufgefasst werden; das wäre allerdings falsch, weil die Ausführungen von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite keine Beanstandungen beinhalten, sondern Hinweis auf noch ungelöste Probleme sein möchten, die in beiderseitigem Einvernehmen bearbeitet werden müssen und können, zumal die Entwicklung auf dem Gebiete der Bewertungs- und Bestimmungsverfahren dauernd im Fluss ist und keineswegs als abgeschlossen bezeichnet werden kann.

In der Theorie gibt es keine Grenze für die Anwendbarkeit und Wirkungsmöglichkeit der systematischen Lohnbestimmung, d. h. es sind Bestimmungsverfahren denkbar, die der vordergründigen Zielsetzung aus der Sicht der Unternehmung (leistungsgerechter Lohn durch Leistungsanreiz und Erfassung der Leistung) voll entsprechen. Es zeigt sich allerdings, dass manche Unternehmer sich scheuen, ihre persönliche Freiheit in der Gestaltung der Saläre und Gratifikationen der Angestellten zugunsten eines unpersönlichen Systems aufzugeben. Neben diesen patriarchalischen Hemmnissen gibt es aber auch praktische Gründe, die eine universale Anwendung der systematischen Lohnbestimmung erschweren. Die eine grosse Schwierigkeit liegt darin, dass es kaum gelingen will, den für eine direkte Erfolgsbeteiligung massgebenden Unternehmungserfolg zu definieren, wobei hinzukommt, dass der Arbeitnehmer seinen festgelegten Lohn beziehen will, ungeachtet der möglichen Ertragsschwankungen der ihn beschäftigenden Unternehmung. Eine Analogie mit den Einkommensverhältnissen von Selbständigerwerbenden kann deshalb kaum herangezogen werden. Die Arbeitsmarktlage als variabler Faktor (regional, branchenmässig, berufsgattungsmässig) stellt eine weitere Störungsgrösse dar. Oft ergeben sich Spannungen und Differenzen aus dem momentanen Seltenheitswert gewisser Berufe als Resultat aus dem oekonomischen Prinzip von Angebot und Nachfrage. Derartige Ausnahmen müssen — ausserhalb des eigentlichen Lohnbestimmungsverfahrens — unter Kontrolle bleiben, damit das integrierte Lohnsystem nicht gefährdet wird. Dabei zeigt sich die Notwendigkeit einer angemessenen Flexibilität; das Lohnsystem darf nicht zur Zwangsjacke werden. Aus sozialen, aber auch aus unternehmenspolitischen Gründen muss der Arbeitgeber schliesslich Einschränkungen in der Freiheit der Abstufungen des Leistungslohnes in Kauf nehmen unter Mitwirkung von Konjunktur und Arbeitsmarktlage, obgleich diese Einflussgrössen mit dem Leistungsprinzip und einer gerechten Entlöhnung wenig zu tun haben.

Wir haben auf die aktuelle, aber schwierige Frage der Bewertung von Angestellten (kaufmännischer und technischer) bereits hingewiesen. Die Lohnbestimmung aus der Sicht des Personals öffentlicher Dienste bedingt indessen teilweise andere Grenzen, als sie für Arbeiter und Angestellte der Privatwirtschaft Gültigkeit haben. Der gewerkschaftliche Standpunkt anerkennt z. B. die Leistungs- und Persönlichkeitsbewertung nicht als integrierender Bestandteil einer systematischen (analytischen) Lohnbestimmung.

Nach gewerkschaftlichen Prinzipien zeichnen sich bei der Einführung von Arbeitsbewertungen vier Forderungen ab:

1. die Lohnbesitzstandgarantie
2. die Arbeitsplatzsicherung
3. die Berufs- und Betriebstreue
4. das Mitspracherecht

Die erste Forderung bedeutet, dass der Betrieb bei der Einführung eines neuen Lohnsystems eine höhere Lohnsumme einsetzen muss. Die Diskussion um die sinnvolle Interpretation dieser und insbesondere auch der zweiten Forderung würde den Rahmen unserer Darlegungen sprengen, dürfte indessen Anlass geben zum Ueberprüfen der oekonomischen Möglichkeiten einerseits, anderseits aber auch zu Gedanken über Zweck und Ziel eines neuen Lohnsystems.

Was die Gesetzgebung betrifft, so ist — im Unterschied zum Ausland — festzuhalten, dass weder im Arbeitsgesetz und seinen Vollziehungsverordnungen noch im neu konzipierten Dienstvertragsrecht des OR Bestimmungen enthalten sind, durch welche der Staat auf Lohnbestimmungsverfahren, geschweige denn auf die Lohnhöhe Einfluss nehmen kann. Diese sind immer durch GAV oder Einzelvertrag geregelt, jene sind in einigen GAV (noch sehr wenige) verankert; im Normalfall geht es bei der Festlegung der Lohnbestimmungsverfahren um unternehmens- oder betriebseigene Regelungen, so dass insbesondere auch der wissenschaftliche Fortschritt nicht durch gesetzliche Randbedingungen gehemmt ist.

Das Instrumentarium zur Lösung von Lohnfragen ist heute weitgehend vorhanden. Systeme sind ausgebaut und das Vorgehen bei Reorganisationen auf dem Lohngebiet ist bekannt. Die Kenntnisse darüber sind weit verbreitet durch intensive Darstellung in Literatur, Kaderkursen und Erfa-Gruppen. Die von Prof. Dr. h.c. W. Daenzer und seinen wissenschaftlichen Mitarbeitern gehaltenen Fachvorträge und die Referate von bekannten Persönlichkeiten aus der Praxis haben nicht nur die neuen Entwicklungen und Erfahrungen einem erweiterten Kreis von Interessenten aufgezeigt, sondern aufklärend dazu beigetragen, den Anschauungen über die Zusammenarbeit bei der Lösung von Lohnfragen gerecht zu werden.

Anton U. Trinkler

Rohstoffe

Bayer AG übernimmt den Verkauf der Faser VESTAN

Die Faserwerke Hüls GmbH, Marl, geben bekannt, dass die Farbenfabriken Bayer AG, Leverkusen, im Zusammenhang mit dem Erwerb der 50prozentigen Beteiligung an der Gesellschaft ab 1. Oktober 1968 den Verkauf der Faser VESTAN übernommen haben und damit ihre langjährigen Chemiefaser-Erfahrungen zur Verfügung stellen.

Alle VESTAN betreffenden Fragen sind an Bayer, Verkauf Bayer-Faser, 5090 Leverkusen, zu richten.

Es sind alle Massnahmen für einen reibungslosen Uebergang getroffen worden, so dass keine Unterbrechung des Geschäftsablaufes eintreten wird. Ein wesentlicher Teil der bisherigen Mitarbeiter der Faserwerke Hüls GmbH wird innerhalb der Bayer-Verkaufsorganisation ihre Tätigkeit weiter ausüben.

IWS — Technisches Zentrum in Ilkley/England

«Wenn man die Geschichte der Wollindustrie während der kritischen Jahre zwischen 1950 und 1970 einmal aus einem grösseren zeitlichen Abstand betrachten wird, wird es sich zeigen, dass Sir William Gunn (Australien) die Wollindustrie zu einer Zeit gerettet hat, in der sie ohne ihn als Wirtschaftszweig der Vergessenheit anheimgefallen wäre.»

Dieser Gedanke von Mr. W. J. Vines, Verwaltungsdirektor des *Internationalen Wollsekretariats* in London, anlässlich der Eröffnung des *Internationalen Wollforschungszentrums* in Ilkley/Yorkshire, England, illustriert die Situation des textilen Rohstoffes Wolle und der ihn verarbeitenden Industrie in aller Welt unter einem zweifachen Aspekt: es geht um eine Existenzfrage, wie sie angesichts der Wandlungen im Verbrauchermarkt wohl kaum plastischer herausgestellt werden könnte. Im Auftrage von 200 000 Wollproduzenten von Australien, Neuseeland und Südafrika hat sich der Vorstand des IWS zu einer mutigen Tat durchgerungen: die Schaffung des *Technischen Zentrums* in Ilkley, einer hochmodernen Forschungsanlage, der eine «pilot plant» angeschlossen ist, die zum Ziele hat, die Ergebnisse der Wolltextilforschung zu lebensfähigen industriellen Verfahren auszuarbeiten, neue Verfahren zur Verbesserung der Eigenschaften traditioneller Wollprodukte zu erforschen und unter dem Gesichtspunkt der Senkung von Herstellungskosten neue Verwendungsmöglichkeiten für Wolle zu erarbeiten. Der Sektor «Pflegeleichtigkeit» erfährt aktuellerweise besonders grosse Unterstützung.

Die Gebäude, zu deren feierlichen Einweihung rund 250 Gäste aus 25 Nationen des ganzen Erdballs am 5. September 1968 nach Mittelengland reisten, bedeuten in Berücksichtigung dieses Hintergrundes viel mehr als ein rein äusserlicher Hinweis auf die Existenz der Wollproduzenten, die die Erstellung des Forschungszentrums finanziert haben. Das neue Technische Zentrum in Ilkley symbolisiert in der Welt der Wollindustrie drei bedeutende Tatsachen:

Das Bild zeigt den Eingang mit den stilisierten Merino-Schafen und den einen Flügel des Internationalen Wollforschungszentrums des IWS in Ilkley/England

Erstens beleuchtet dieses Zentrum die Funktion der engen Zusammenarbeit der Wollproduzenten auf der einen Seite der Welt und seinen Kunden, der verarbeitenden Industrie, auf der anderen Seite. Dies ist eine Beziehung, die in fundamentaler Weise kommerzieller Natur ist, eine sehr eigene Bedeutung erhalten hat und als Ergebnis von Generationen stark geworden ist, die vorein-