Zeitschrift: Gewerkschaftliche Rundschau : Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes

Herausgeber: Schweizerischer Gewerkschaftsbund

Band: 67 (1975)

Heft: 1

Artikel: Industrielle Demokratie in den USA

Autor: Schweisheimer, W.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-354728

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: 11.07.2025

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

Industrielle Demokratie in den USA

W. Schweisheimer

«Arbeitnehmer sind heute nicht mehr ohne weiteres mit der Organisation in den Betrieben einverstanden. Sie wollen nicht mehr müssig zusehen, wie ihr Arbeitsleben von oben her kontrolliert und manipuliert wird.» Dieses Wort von W. N. Penzer, einem führenden Sachverständigen auf dem Gebiet industrieller Personalfragen, kennzeichnet eine Tendenz in der amerikanischen Industrie und Wirtschaft, die bereits seit einigen Jahren besteht, aber von Jahr zu Jahr deutlicher wird. Es handelt sich darum, dass Arbeitnehmer aller Art, Arbeiter und Angestellte, ein *Mitbestimmungsrecht* bei der Ausgestaltung ihres Berufslebens haben wollen, und zwar nicht nur oberflächlich, der Form nach, sondern ernsthaft, den Kern ihrer Mitarbeit und Zusammenarbeit mit Management betreffend.

Entwicklung des Mitbestimmungsrechtes

Kenner der Verhältnisse sprechen von einer «Demokratisierung der Industrie» und diese Bezeichnung trifft in der Tat die Grundidee der Bewegung. David Jenkins stellt in einer ausführlichen Studie über «Job Power» fest, dass auf diesem Gebiet ein wesentlicher Unterschied zwischen den Dingen in Europa und Amerika besteht. In Europa, so sagt er, ist die Tendenz, industrielle Autorität zu modifizieren oder abzuschaffen, erheblich weiter fortgeschritten als in den USA. In den einzelnen europäischen Ländern äussert sich das in verschiedener Form, aber gemeinsam ist hier die Grundidee: die Übertragung der Macht, Entscheidungen in einem Betrieb zu treffen, auf die Angestellten. Es gilt dies als ein Hauptpunkt der sozialen Reform.
In vielen industriellen Unternehmungen – unter dem Einfluss fortschrittlich gesinnter Sachverständiger und dem Druck der Gewerkschaften – ist die Demokratisierung bereits fühlbar entwickelt aber noch keineswegs abgeschlossen worden. Von den Versuchen, das Mitbestimmungsrecht der Angestellten zu einer positiven Tatsache zu machen, sind vor allem die Entwicklungen bei zwei grossen Industriefirmen hervorzuheben: bei General Foods und bei Procter & Gamble.

Das Topeka System

Das Hauptquartier von General Foods befindet sich in White Plains, Neuyork. Die praktische Umsetzung der Idee des Mitbestimmungsrechts der Arbeiter wurde zuerst bei einer Zweig-

fabrik von General Foods in Topeka, Kansas, durchgeführt. Es dient als Prototyp für zahlreiche ähnliche Betriebsumstellungen und wird als «Topeka System» bezeichnet.
Einer der Führer bei dieser Umstellung ist Lyman Ketchum, ein Organisierungsspezialist bei General Food. Als erster Schritt wurde die Tätigkeit des Betriebes auf seine menschlichen Elemente hin untersucht und analysiert: die Selbstachtung der Angestellten; ihr Gefühl dafür, was sie erreichten und erreichen konnten; steigendes Wissen um Einzelheiten des Betriebes; Autonomie. Mr. Ketchum sagt: «Sie müssen wirkliche Kontrolle haben und zwar nicht nur über einfache Dinge, wann etwa eine Arbeitspause einzulegen ist, sondern über den eigentlichen Kern ihrer Arbeit.» Es gab nur noch Arbeitsgruppen, nicht mehr Vorgesetzte und Untergebene. Nach 18 Monaten wurde der Einfluss der Umstellung überprüft. Es zeigte sich grosse Zufriedenheit bei den Angestellten wie bei der Betriebsleitung. Die Produktionskosten waren erheblich niedriger geworden als erwartet. Es entstanden neue Freiheiten für die Arbeiter und Angestellten, von denen folgende erwähnt seien: Die Angestellten halten ihre achtstündige Arbeitszeit fest, aber sie können kommen und gehen, wann sie wollen, später oder früher. Die Angestellten-Teams haben die Freiheit, die auszuführenden Arbeiten selbst zu organisieren und die Zeit zu bestimmen, wann das geschehen soll. Es bestehen Angestelltenkomitees für die einzelnen Notwendigkeiten: für Sicherheit, für Ersatzteile, für Erholungszeit usw. Fast jeder einzelne Angestellte ist in eines dieser Komitees einbezogen.
Wichtig ist, dass jedermann Gelegenheit hat, nicht nur eine einzelne Arbeit in monotoner Regelmässigkeit auszuführen, sondern dass er Gelegenheit hat, jede einzelne Tätigkeit der zu verrichtenden Arbeit zu erlernen. Dadurch vergeht das Gefühl der *Langeweile,* von dem neuerdings soviel in der Industrie die Rede ist. Das viel erörterte Problem des «job enlargement» (Erweiterung der Arbeitstätigkeit) wurde in Topeka praktisch gelöst. Es trägt entscheidend zur Vermeidung von Langeweile und damit von Produktionsverminderung bei. Je mehr Einzeltätigkeiten ein Mann auszuführen in der Lage ist, um so interessanter erscheint ihm seine Arbeit und um so besser ist es für den Betrieb.
Die Angestellten haben selbst auch die Aufgabe, neues Personal einzustellen oder zu entlassen. Eine Angestelltengruppe prüft neue Bewerber um Arbeitsposten. Oder eine Arbeitsgruppe überprüft die Art, wie die erzeugten Waren verpackt wurden, und sie stellte dabei fest, dass zu wenig Arbeiter tätig waren, um diese Arbeit wirksam ausführen zu können. Die Gruppe beschloss daher, mehr Arbeiter für diesen Zweck einzustellen.
Die überwältigende Mehrheit (95 Prozent) der Arbeiter und Angestellten sind mit dem «Topeka System» sehr zufrieden. Der Vor-

sitzende des Sicherheitskomitees, ein 34jähriger Arbeiter, sagte: «General Foods gibt mir Verantwortung und ich kann sie ausführen. Ich fühle, man braucht mich. Ich war krank, aber ich kam doch in die Fabrik, weil ich weiss, man braucht mich. Vor zwei Jahren hätte ich nicht gedacht, dass ich so viele Menschen kennen lernen würde, die stolz auf ihre Arbeit sind. Ich fühle für die Zukunft, dass das Topeka System ein solcher Erfolg ist, dass andere Leute uns bitten werden, ihnen bei einer Umorganisierung zu helfen.»

Ein anderes Beispiel

Ein ähnliches Programm wurde von Procter & Gamble in der Fabrik in Lima, Ohio, durchgeführt. Charles Krone, der Leiter der Organisationsentwicklung im Hauptquartier der Firma in Cincinnati, spricht von dieser Arbeitergruppe nur als von einer «community» (Gemeinschaft). Die Arbeiter haben sozusagen vollkommene Kontrolle des Betriebes. Es gibt keine Stoppuhren und ähnliche Überwachungszeichen, keine Löhne, nur feste Gehälter.
Der Manager hat wenig Möglichkeiten, selbst Entscheidungen zu treffen. Die Arbeiter tun das. Sie bestimmen auch die Gehälter, und jedermann weiss, wie hoch sie bei jedermann sind. Die Gehälter sind höher als bei anderen Fabriken der Gesellschaft, aber trotzdem sind die Betriebskosten nur ungefähr halb so hoch wie im Durchschnitt der übrigen Fabriken. Dies hängt mit der hochentwickelten Technologie in diesem Betrieb zusammen. Es besteht jedoch die Überzeugung, dass die Technologie nicht so gut funktionieren könnte, wenn nicht gleichzeitig ein so fortgeschrittenes soziales System bestünde.
Obwohl die Leitung der Gesellschaft den Versuchen anfangs zweifelnd gegenüberstand, haben sie sich in Lima so bewährt, dass das System auch in anderen, neu entstandenen Protector & Gamble-Fabriken zur Anwendung kam. Etwa 10 Prozent der insgesamt 28 000 Angestellten der Gesellschaft sind heute mit einem System des vollkommenen Mitbestimmungsrechts betraut. David Jenkin betont auf Grund seiner Untersuchungen, dass äussere Zeichen eines solchen Systems allein nicht Erfolg bringen können. «Nur Systeme», so sagt er, «die den Angestellteneinfluss als gesund und wünschenswert betrachten, und die von Grund auf dahin zielen, solchen Einfluss zu fördern und zu ermutigen, können wirklich demokratisch genannt werden.»
Ein Fabrikleiter wurde gefragt, ob seine Methoden nicht eigentlich «revolutionär» seien? Er antwortete ohne lange Überlegung: «Das sind sie in der Tat, beim Teufel, und es ist höchste Zeit!»