Zeitschrift: Gewerkschaftliche Rundschau : Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes

Herausgeber: Schweizerischer Gewerkschaftsbund

Band: 71 (1979)

Heft: 12

Artikel: Gewerkschaften und Betriebliches Vorschlagswesen

Autor: Keller, Paul

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-354969

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: 09.07.2025

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

Gewerkschaften und Betriebliches Vorschlagswesen

Paul Keller

Das Betriebliche Vorschlagswesen liegt im Aufwärtswind. Wohl über tausend Arbeitnehmer im ganzen Land bringen jährlich ihre Vorstellungen aufs Papier, wie Werkzeuge, Verfahren, Produkte, Vorschriften und Anweisungen besser zu gestalten wären. Fortschrittliche Arbeitgeber fördern bewusst diese Entwicklung. Es liegt auch in ihrem Interesse; statistische Erhebungen sagen aus, dass das Nutzen/Kostenverhältnis der eingeführten Verbesserungsvorschläge bei vier zu eins zu Gunsten der Arbeitgeber liegt.
Die innerbetriebliche Werbung lockt nicht ausschliesslich mit den in Aussicht gestellten Prämien. Freude am Forschen und Probieren, Genugtuung an der erbrachten Leistung und Ansporn zur Kreativität sind einige der Argumente, die in Werbebroschüren und auf Plakaten hervorgehoben werden.
Am Stil der Verlautbarung der Generaldirektion der Schweizerischen Bundesbahnen aus dem Jahre 1927 über die im Jahre 1959 beschlossene Vereinbarung in der Schweizerischen Maschinen- und Metallindustrie bis zur heutigen Dauerberieselung der Belegschaften mit nicht abreissenden Aktionen lässt sich der Wandel in den gegenseitigen Beziehungen klar erkennen; er geht vom sachlich-strengen Aufruf zur Mitarbeit bis zur förmlichen Einladung, die Chance der Mitbestimmung in diesem Bereich doch wahrzunehmen.

Die Rolle der Gewerkschaften

Eine Beurteilung des gewerkschaftlichen Einflusses auf das Betriebliche Vorschlagswesen ist schwierig vorzunehmen. Was sich auf der Ebene von Firmen abspielt, dringt nur bruchstückweise an die Öffentlichkeit. Hin und wieder liest man von Sonderaktionen und von Superprämien, die für besonders gelungene Vorschläge ausbezahlt worden sind. Die schwache Publizität liegt in der Natur der Sache. Einreicher von Verbesserungsvorschlägen sind Individualisten. Selbst bei Gruppenvorschlägen geht die Initiative meist von einem Einzelnen aus. Die an kollektive Aktionen gewohnten Gewerkschaften haben keinen Anlass, im Stadium des Überlegens und Formulierens einer Idee vorzuprellen.
Ganz ins Abseits sollten sich jedoch die Arbeitnehmervertreter nicht drängen lassen. Denn mit der SAV (Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für das Vorschlagswesen) hat die Industrie ein Instrument geschaffen, das diesen noch zu wenig bekannten Zweig

der modernen Betriebsführung systematisch ausbauen will*. Gilt als Zielsetzung die Rationalisierung, innerbetriebliche Führung und Innovation, so ist verständlich, dass die ganze Belegschaft in der einen oder andern Art angesprochen wird.

Konkrete gewerkschaftliche Einflussnahmen

Bereits im administrativen Bereich des Betrieblichen Vorschlagswesens sind gewisse, unabdingbare Voraussetzungen zu schaffen. Ohne Reglement geht es nicht. Dies riecht nach Bürokratie, ist es aber nicht; der Mitarbeiter muss einfach die Gewissheit haben, dass sein Vorschlag ordnungsgemäss registriert, weitergeleitet, objektiv geprüft und im Falle einer positiven Beurteilung auch eingeführt wird. Das Vorschlagsreglement ist deshalb der Betriebskommission vorzulegen und von ihr genehmigen zu lassen.
Nach der Prüfung eines eingereichten Vorschlages, die von den Fachleuten der betreffenden Werkabteilung vorgenommen wird, entscheidet eine Bewertungskommission über die Höhe der auszurichtenden Prämie. Die Mehrheit dieser Kommission sollte, dies eine weitere Forderung aus gewerkschaftlicher Sicht, von der Belegschaft gestellt werden. Mitbestimmung also im betrieblichen Bereich, der von den Arbeitgebern stes als geeignetes Feld einer aktiven Mitwirkung mit Entscheidungsbefugnissen deklariert wurde. Wie steht es diesbezüglich in unserem Land? Genaue Angaben sind nicht erhältlich. Die Statistik des Betrieblichen Vorschlagswesens ist rein leistungsbezogen aufgebaut nach der Zahl der eingereichten Vorschläge, ihrem Prozentanteil an den Beschäftigten, dem Total der ausbezahlten Prämien und dem Prämiendurchschnitt. Schätzungsweise hat nicht ein halbes Dutzend Betriebe eine Bewertungskommission mit dem Recht zur Mitbestimmung. Eine ernüchternde Bilanz, zugleich aber auch ein deutlicher Fingerzeig für die Gewerkschaften.
Es ist gar nicht selbstverständlich, dass ein als ausführungsreif taxierter Vorschlag auch in jedem Fall eingeführt wird. Der Gründe können etliche sein. Liegen sie im Nichtwollen der Hierarchie, so muss die Bewertungskommission das Recht haben, die Einführung durchzusetzen. Auch darin liegt ihr Recht auf Mitbestimmung begründet. Der Einreicher erhält die moralische Genugtuung, was dem Vorschlagswesen als Ganzem zugute kommt.

Angelpunkt des Vorschlagswesens: Die Bewertung

Als Regel gilt, dass ein angenommener Verbesserungsvorschlag prämiert wird. Fehlt ihm die Ausführungsreife, so kann eine Aner-

*) Vgl. dazu den Artikel von Olaf J. Böhme «Die Grundlagen des Vorschlagswesens» in der Gewerkschaftlichen Rundschau, Heft 11/1978, S. 305 ff.

kennungsprämie ausgesprochen werden, wenn der Einsatz des Einsenders bezüglich Originalität und Aufwand das übliche Mass überschritt. Bei der Prämienfestsetzung hat sich eine Aufteilung nach Vorschlägen mit errechenbaren und nicht errechenbaren Nutzen eingebürgert. Darüber, ob die Zweiteilung in der nämlichen Sache gerechtfertigt ist, sollten die Gewerkschaften schon einige Überlegungen anstellen; eingebürgerte Praxis hin oder her. Dem Glauben an die Unumstösslichkeit von Zahlen sind jene Slogans gegenüberzusetzen, mit denen von Arbeitgeberseite für das Betriebliche Vorschlagswesen ohne Anspielung auf materielle Werte geworben wird: Innovation, geistige Teilhabe am Betrieb, Aufwertung des Arbeitsplatzes. Alles Faktoren, die ziffernmässig überhaupt nicht zu erfassen sind.

Der Prämienberechnung nach einem errechenbaren Nutzen lassen sich folgende Einwände gegenüberstellen:

Weil sich die Prämie in der Regel auf 10 bis 30 Prozent der Nettoersparnis des ersten Jahres bemisst, ist einzig und allein das Quantum für die Prämienhöhe massgebend. Beispiel: Mit einer verbesserten Fräslehre werden pro Jahr 100 000 Stück bearbeitet. Die Nettoeinsparung bei der Fabrikation beträgt 50 000 Franken und die Prämie bei einem Ansatz von 20 Prozent 10 000 Franken. Müssten mit der gleichen Fräslehre nur 10 000 Stück hergestellt werden, so würde die Nettoeinsparung auf 5000 und die Prämie auf 1000 Franken absinken. Die Vorschlagsidee ist in beiden Fällen dieselbe, doch weil nur die Stückzahl, die Masse zählt, tritt eine massive Prämienkürzung ein. Sinkt die Stückzahl noch weiter ab, so kann der paradoxe Fall eintreten, dass bei Anwendung des Nettoprinzips eine Negativprämie herausschaut. Mit andern Worten: Der Einsender müsste noch Geld drauflegen, weil die Einführungskosten über der Nettoeinsparung liegen. Man behilft sich in solchen Fällen meist damit, dass die Abschreibung der Einführungskosten auf einen längeren Zeitabschnitt verteilt wird. Ein anderer Trick besteht in einem bewusst tief gehaltenen Ansatz für die Material- und Lohnkosten, was im Vorrichtungsbau leichter zu verkraften oder zu verdecken ist als bei der Fertigung.

Man mag einwenden, eine Fräslehre, die die Kosten nicht deckt, sollte gar nicht hergestellt werden. Dem ist aber nicht unbedingt so; das Arbeiten mit Lehren ergibt gleichmässig genaue Bestandteile, was sich dann beim Zusammenbau nur positiv auswirken kann.

Je nach Art des Betriebes überwiegen die Vorschläge mit einem nicht errechenbaren Nutzen. Darunter fallen die Sachgebiete Unfallverhütung, Ausbildung, Werbung, Organisation, Qualitätsförderung usw. Vorschläge dieser Art werden von der Bewertungskommission geschätzt. Die Prämienhöhe richtet sich dann nach innerbetrieblichen Quervergleichen und Erfahrungswerten. Durchs Band weg lässt sich behaupten, dass geschätzte Prämien auch bei

einer generösen Haltung der Bewertungskommission nie die Höhe erreichen wie errechnete Spitzenprämien. Um bei unserem Beispiel zu bleiben: Die einfache Verbesserung der Fräslehre wurde nur wegen der hohen Stückzahl mit 10 000 Franken belohnt; die Idee für ein fixes Krangehänge, mit dem sich sicherer und schonender hantieren lässt, brachte dem Einsender 300 Franken ein. Ist ein solcher Unterschied gerechtfertigt? Ist geistige Arbeit so viel weniger, und ein nur auf Masse ausgerichtetes Denken so viel mehr wert? In der Belegschaft denkt man anders. Sie weiss sehr wohl zu unterscheiden zwischen einem gerechtfertigten Entgelt für sinnvolle Verbesserungen und Spitzenprämien, die nur dank dem Zufall der hohen Zahl zustande gekommen sind. Soll das Betriebliche Vorschlagswesen Bestand haben und gemäss seiner Zielsetzung zur systematischen Ideennutzung beitragen, so muss die doppelbödige Prämienrechnung aufgegeben werden. Mit dem Übergang zum Schätzungssystem erhält die Bewertungskommission ihre Bedeutung im wahren Sinne des Wortes zurück. An Stelle des abstrakten Rechnens mit Vollkosten, Gemeinkosten, Abschreibungssätzen und was der komplizierten Dinge mehr sind, tritt das wohl schwierige, aber viel dankbarere Abwägen all jener Faktoren, die den Einsender eines Verbesserungsvorschlages zu seiner Initiative bewogen haben, welche qualitative Auswirkungen zu erwarten sind und wieviel eigene geistige Substanz in die Idee hineingelegt wurde. Dass die Stellung des Vorschlagenden im Betrieb und sein beruflicher Werdegang ebenfalls gewichtet wird, enthebt das Festsetzen der Prämien von jedem Schematismus und lässt auch die menschlichen Werte zum Zuge kommen. Die den Betrieb von Grund auf kennenden Mitglieder der Bewertungskommission werden wohl gefordert, aber ihr auf Erfahrung und Einfühlungsvermögen abgestütztes Urteil wird dem Vorschlagswesen mehr nützen als das Nebeneinander zweier Berechnungsarten, von denen die «exakte» Methode wohl ein paar schillernde Einzelergebnisse hervorbringen, doch auf die Dauer die Mitarbeiter nicht bei der Stange halten wird.