Zeitschrift: Gewerkschaftliche Rundschau : Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes

Herausgeber: Schweizerischer Gewerkschaftsbund

Band: 84 (1992)

Heft: 2

Artikel: Nötig ist vor allem mehr Mitbestimmung

Autor: Köppel, Edgar

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-355387

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: 02.07.2025

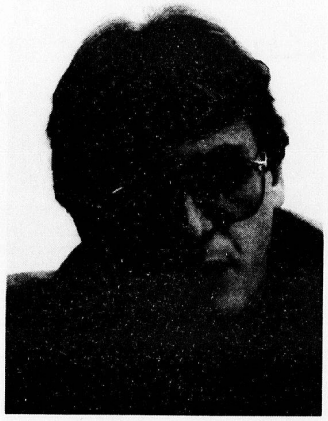
ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Nötig ist vor allem mehr Mitbestimmung

Die zahllosen Probleme unserer Industrie können nur unter Einbezug der ArbeitnehmerInnen in den Entscheidungsprozess über neue Produkte und neue Produktions- und Organisationsformen in den Betrieben gelöst werden. Nur so sind menschliche, soziale und solidarische Lösungen möglich.

Die Wettbewerbsfähigkeit einer Branche oder einer Volkswirtschaft wird wesentlich gar nicht von den preislichen Einflussfaktoren wie Kosten für Arbeit, Kapital, Boden und Rohstoffe bestimmt, weil sie Veränderungen in der Produktequalität und die damit verbundenen Leistungssteigerungen gar nicht berücksichtigen. Der deutsche Sachverständigenrat definiert Wettbewerbsfähigkeit denn auch als das Können, «neue Spezialprodukte und neue technische Problemlösungen in einem Masse zu entwickeln, das es gestattet, steigende Einkommen bei hohem Beschäftigungsgrad zu erzielen, obwohl nachstossende Wettbewerber allmählich das technische Wissen und die organisatorischen Fähigkeiten erwerben, diese Produkte ebenfalls herzustellen». Dies bestätigt auch eine Studie, die kürzlich von der Konjunkturforschungsstelle (KOF) der ETH veröffentlicht wurde. Sie legt das Schwergewicht für die Einschätzung der Wettbewerbsfähigkeit ebenso auf die qualitativen Faktoren wie der SMUV mit seinen Vorstössen zur Innovation. Das A und O der industriellen Wettbewerbsfähigkeit liegt in der technologischen Erneuerung, und hier wiederum kann den meisten schweizerischen Unternehmen kein gutes Zeugnis ausgestellt werden. Das betriebswirtschaftliche Institut der Universität Basel bezichtigt sie nämlich des Konservativismus und wirft ihnen in der Mehrzahl eine zu lange Reaktionszeit auf neue Marktbedürfnisse vor.

Das A und O der industriellen Wettbewerbsfähigkeit liegt in der Innovation.



Von Edgar Köppel, Informationschef SMUV

Nicht die Löhne drücken die Wettbewerbsfähigkeit

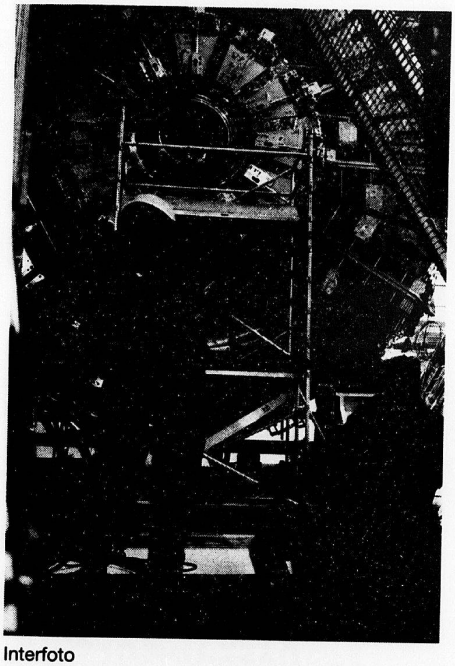
Die übrigen Indikatoren für eine auch in der aktuellen Wirtschaftslage noch intakte Konkurrenzfähigkeit – Qualität der Produkte, Spezialisierung, Service, Zuverlässigkeit – kann die Schweizer Wirtschaft immer noch zu ihren hervorstechenden Eigenschaften zählen. Wenn eigene Unfähigkeit in einem zentralen Bereich wie eben der Innovation verdeckt werden muss, dann bitte nicht auf dem Buckel der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Ihnen wird nämlich von Hans Peter Stihl, einem in Deutschland und der Schweiz tätigen Konzernchef, der auch den Deutschen Industrie- und Handelstag präsidiert, ein ausgesprochen gutes Zeugnis ausgestellt. Er beurteilt die Möglichkeiten und Chancen des Industriestandortes Schweiz auch im Vergleich zu Deutschland als durchaus positiv – auch für Hans Peter Stihl sind die Löhne kein Argument gegen die Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz. Wenn die Löhne im Wettbewerb der ausschlaggebende Faktor wären, müsste England, das unter dem Regime der eisernen Lady und ihres Nachfolgers über die Zerschlagung der gewerkschaftlichen Organisation die Löhne in den Keller drückte, heute doch wohl zu den konkurrenzfähigsten Wirtschaftsnationen zählen. Das ist beileibe nicht der Fall. Die sogenannten Hochlohnländer Deutschland und Schweiz rangieren aufgrund einer OECD-Studie weit vor der thatcheristisch gereinigten Insel, wo die – inzwischen mit der typisch schweizerischen Verspätung auch von unseren angeblichen Spitzenmanagern wie Leutwiler, de Pury und Schmidheiny nachgebetete – Deregulierung und das Spiel des freien Marktes in ein eigentliches ökonomisches Desaster gemündet sind.

Die Wettbewerbsfähigkeit eines Landes oder einer Branche wird von vielen Faktoren bestimmt, deren Zusammenwirken auch von der Wissenschaft nur schwierig zu erfassen ist. Dass die Löhne dabei eine untergeordnete Rolle spielen, geht aber aus der KOF-Studie eindeutig hervor. Wer also in verantwortlicher Position den Einkommen und damit indirekt der Arbeitnehmerschaft die Schuld für den Verlust an Konkurrenzfähigkeit in die Schuhe schiebt, handelt fahrlässig und lenkt von eigenen Unzulänglichkeiten ab.

CIM-Strategien beinhalten eine grundlegende Veränderung der Unternehmenskultur hin zu mehr Kooperation.

Die Horrorvision der menschenleeren Roboterfabriken wird nicht wahr. Sie wird nicht wahr, weil weitsichtige Warner – darunter Gewerkschaften wie der SMUV – bereits vor Jahrzehnten die damit verbundenen, schrecklichen Konsequenzen für die Gesellschaft aufgezeigt und Alternativen vorgeschlagen

Die Innovation bestehen.



Interfoto

haben. Sie wird aber auch nicht wahr, weil sie aus wirtschaftlichen Gründen nicht machbar ist. Ökonomen, Betriebspsychologen und die Unternehmer selbst haben inzwischen gemerkt, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer das wichtigste Kapital sind. Diese Erkenntnis ziehen sie aus den Unternehmensstrategien der erfolgreichsten japanischen Unternehmen, den Angstgegnern auf dem Weltmarkt. Die Tatsache ist zwar unumstösslich, aber bis der Produktionsfaktor Arbeit mehr wird als eben nur ein Faktor, braucht es noch viel Kampf und Einsatz. Das Dreieck Mensch – Technik – Organisation ist nach wie vor ungleichseitig, ungleichgewichtig. Daran ändern, dies zeigen die ersten Erfahrungen mit CIM eindeutig, auch die Absichtserklärungen des Bundes im Zusammenhang mit seiner Weiterbildungsoffensive nichts.

QUBI lanciert

«CIM-Stragien zur Stärkung der Wettbewerbskraft einzusetzen heisst daher vor allem, das in den Mitarbeitern liegende Potential – Motivation, Kreativität, Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft – durch geeignete Rahmenbedingungen in Führung und Organisation, in der Qualifikation der Mitarbeiter sowie beim Einsatz von Technik zu aktivieren.» Wir haben diese Tonlage im Kommentar zum Millionenprojekt CIM ernstgenommen. Der SMUV stösst mit seinem Projekt «QUBI» (Qualifikation und Beratung für soziale Innovation) genau in diesen sonst noch brachliegenden Bereich der umfassenden Humanisierung der Arbeitswelt in einem neuen technologischen Umfeld vor. Unser Projekt will nachweisen, dass mit einer traditionellen, hocharbeitsteiligen und durchhierarchisierten Organisation auch mit modernster Technologie die dringend nötigen langfristigen Wirtschaftserfolge nicht zu erzielen sind.

Im Zentrum stehen die verstärkte Mitwirkung der ArbeitnehmerInnen sowie der Ausbau und die Förderung der Qualifizierung.

Vor allem in den Klein- und Mittelbetrieben haben die zukunftsorientierten Unternehmer den Richtungswechsel bereits eingeleitet. CIM-Strategien beinhalten überall, wo sie mit Erfolg umgesetzt wurden, eine grundlegende Veränderung der Unternehmenskultur hin zu mehr Kooperation, die nur erreichbar ist, wenn die Führungspyramide radikal verflacht wird, wenn die Segmentierung in Abteilungen umgewandelt wird in integrierte Arbeitsplatzsysteme. Konkret kann das letztlich nur heissen, dass alle Arbeitnehmer in den Gesamtprozess miteinbezogen werden, dass sie aus gängiger Isolation befreit werden. Auch im Betrieb kann keine Zukunft haben, was wir in Wirtschaft und Politik ansonsten als die gravierendsten Hindernisse für eine positive Langfristperspektive halten: Die Pflege der Kleinst- und Kleingärten ohne Berücksichtigung des Ganzen. Der wieder zulässige Blick über die eigene Nasenspitze, sprich tayloristische Aufgabenstellung hinaus, ist dabei zuerst einmal ein gewerkschaftliches Grundanliegen der Vermenschlichung der Arbeit, er liegt aber auch im Interesse des Arbeitgebers, der sich so ein geistiges Innovationskapital erschliesst, dessen Zinsen nie zu hoch sind, dessen Beschaffung bei jeder wirtschaftlichen Lage einfach ist. Man muss es nur wollen. Man darf aus der konsequenten Beteiligung der Arbeitnehmer an der Entwicklung des Unternehmens nur keine Prestigeangelegenheit machen, was leider immer noch in allzu vielen Firmen der Fall ist.

Das CIM-Projekt des SMUV verbindet also gewerkschaftliche Anliegen und volkswirtschaftliche Interessen. Es ist ein Beitrag zur Erhaltung des Industriestandortes Schweiz. Denn die Konkurrenzfähigkeit unserer Wirtschaft hängt nicht (allein) ab von der technologischen Innovationsfähigkeit, die durch Bundeshilfe beschleunigt werden muss. Sie wird nur zu erreichen sein, wenn es gelingt, jeden Menschen an seinem Arbeitsplatz zu einem Innovator zu machen.

Wieso mit den Arbeitgebern zusammen?

Der SMUV hat seit Mitte der achtziger Jahre viel Engagement in die Erarbeitung von Vorschlägen zur Erhaltung des Industriestandortes Schweiz gesteckt. So stiess 1989 die Broschüre «Fabrikarbeit hat Zukunft» auf grosses Interesse. Auf Initiative des SMUV sind inzwischen Innovationsthesen entstanden, die als Richtlinien wesentlich zur Sicherung des Werkplatzes Schweiz beitragen können. Da sie vom Arbeitgeberverband ASM mitunterzeichnet wurden, werden sie nicht nur Bestandteil künftiger Vertragsverhandlungen sein, sondern auch auf Betriebsebene konkrete Auswirkungen haben. Im Zentrum stehen dabei die verstärkte Mitwirkung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie der Ausbau und die Förderung der Qualifikationsmöglichkeiten.

Was hat den SMUV bewogen, zusammen mit den Arbeitgebern programmatische Grundsätze zur Erneuerung des Industrielandes der Schweiz auszuarbeiten? Um aus der leidigen und die reale Situation der Arbeitnehmerschaft verkennenden Diskussion über die angeblich zu hohen Schweizer Löhne einen

Interview mit Peter Lüthi, Leiter des SMUV-Projektes QUBI

Gewerkschaftliche Rundschau (GR): Peter, was ist QUBI?
Peter Lüthy (PL): QUBI ist der SMUV-Beitrag zum CIM-Aktionsprogramm. Die Abkürzung steht für «Qualifizierung und Beratung für soziale Innovationsprojekte». Es ist ein Programm, das wir am 1.10.1991 gestartet haben und nun während fünf Jahren für die Maschinenindustrie entwickeln wollen. Ziel von QUBI ist es, ArbeitnehmerInnen in den Betrieben so zu qualifizieren, dass sie bei Veränderungen von Arbeit und Technik den Handelnden beratend beistehen können bzw. im besten Fall ihr eigenes Know-how verbindlich einbringen können. Diese Zielsetzung bedingt, dass wir vor allem Mitglieder von Betriebskommissionen im Visier haben.
GR: Wer ist «wir»?
PL: Wir, das QUBI-Team, sind ein 9 Leute starkes interdisziplinäres Team. Wir sind vom SMUV angestellt, der rund einen Drittel der gesamten Projektkosten trägt. Bis Ende 1992 teilen sich das Bundesamt für Konjunkturfragen im Rahmen des CIM-Aktionsprogrammes und das BIGA im Rahmen der Weiterbildungsoffensive in die restlichen Kosten. Für die Periode 93 bis 96 stehen wir im Moment mit den erwähnten Ämtern zwecks Weiterfinanzierung in Verhandlungen.
GR: Was arbeitet ihr denn konkret?
PL: Wir haben unser Projekt in 3 Schritte aufgeteilt. Zuerst einmal führen wir Betriebsuntersuchungen durch. Wir haben dazu ausnahmslos Klein- und Mittelbetriebe ausgewählt. Wir klären Stärken und Schwächen der dortigen Arbeitsstrukturen ab, suchen die betrieblichen Innovationsmöglichkeiten zu ermitteln und stellen uns der Frage, inwieweit CIM letztere gefährdet. Gleichzeitig wollen wir bis Ende dieses Jahres auch andere europäische Erfahrungen im Bereich der sozialen Technikgestaltung aufarbeiten.
Ab 1993 wollen wir dann die Umgestaltung in Klein- und Mittelbetrieben konkret mit- und durchziehen. Es scheint uns wichtig, dass wir all diese Prozesse sehr praxisnah mitmachen.
1993 wollen wir dann mit den Seminaren beginnen. Ihr Inhalt wird also bestimmt von den Resultaten unserer Arbeit in den zwei ersten Schritten. Uns geht es weniger um flächendeckende Bedienung aller Betriebskommissionen als vielmehr um regional richtig gestreute Pilotprojekte, die exemplarisch wirken sollen.
Um auch über 1996 hinaus wirken zu können, hoffen wir, dass wir unser angesammeltes Wissen in Form eines SMUV-eigenen und dann auch anerkannten Lehrgangs etwa zum «sozialen Innovationsberater» weiterhin werden anbieten können.

Ausweg zu finden, musste er aus gewerkschaftlicher Sicht eine produktionsbezogene Antwort auf die Frage nach den industriellen Chancen unseres Landes finden. In der jüngsten Vergangenheit wurde immer deutlicher, dass dieser offensive Weg die einzig mögliche Langzeitperspektive ist.
Juristisch gesprochen besteht der begründete Verdacht, dass die offizielle Schweiz und die einflussreichsten Fädenzieher in den wirtschaftlichen Spitzenverbänden voll auf den Finanz- und Dienstleistungssektor setzen, den industriellen Bereich innerlich bereits abgeschrieben haben. Dies führten uns nicht nur die Stellungnahmen zur Mehrwertsteuer, sondern auch die vom früheren Nationalbankpräsidenten, Fritz Leutwiler, formulierte Vision eines Forschungs- und Denkplatzes Schweiz nachdrücklich vor Augen. Wie wenn Forschen abgekoppelt von der Produktion existieren könnte. Der SMUV ist überzeugt, dass eine Volkswirtschaft langfristig nur überlebensfähig ist, wenn sie auf den drei Beinen Landwirtschaft, Industrie und Dienstleistungen steht. Deshalb ist die Zusammenarbeit mit dem ASM, die im Bereich Innovation auf unsere Initiative hin zustande kam, durchaus als ein Erfolg zu werten, der diejenigen Kräfte vereint, die weiterhin an den Produktionsstandort Schweiz glauben.

Die Zusammenarbeit mit dem ASM vereint diejenigen Kräfte, die weiterhin an den Produktionsstandort Schweiz glauben.

Mit den gemeinsamen Thesen besteht jetzt eine Plattform, von der aus beide Seiten ihr Gestaltungspotential einbringen müssen. Für die Gewerkschaft ist ein neues, zentrales Feld konkreter Betriebsarbeit erschlossen. Der SMUV hat Innovation nie nur als technischen Vorgang betrachtet, er sah im technologischen Wandel immer in erster Linie einen sozialen Prozess, den es innerhalb der Betriebe zu befördern gilt. Soll der dringend nötige Wandel in unserer Industrie zum längerfristigen Erfolg für alle werden, müssen – und das ist nun eine der gewerkschaftlichen Hauptforderungen – die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Gestaltungsprozess einbezogen werden. Mitsprache darf sich dabei nicht mehr auf letztlich rein kosmetische Fragen beschränken, sie hat bei den Grundentscheiden über die in die Zukunft wirkenden Veränderungen einzusetzen. Mit der Unterstützung der Thesen durch den ASM wird jetzt deutlich, was die fortschrittlichen Unternehmer schon lange zum gesamtbetrieblichen Nutzen anwenden: Ohne das Mitdenken, die Kreativität und Phantasie der Arbeitnehmerschaft geht in dieser schnellebigen Zeit (beinahe) gar nichts.

Die neue Unternehmenskultur hiesse Kooperation

Foto: Walter Erb

Ganzheitlichkeit als Führungsprinzip

In den heutigen, auf Kleinstsegmente ausgerichteten Organisationsformen und in Hierarchiestrukturen, die selbst in der einschlägigen Mangement-Literatur als anachronistisch bezeichnet werden, kann dieses Umhandeln nicht bewerkstelligt werden. Das heisst, dass die Splitterung der Arbeit in fast beliebig viele Schritte aufgehoben werden muss, dass an ihre Stelle die in den Unternehmensleitbildern so oft unterstrichene Ganzheitlichkeit als Führungsprinzip endlich Wirklichkeit werden muss. Eine Veränderung in diesem Bereich ist jedoch unabdingbar verknüpft mit einer klaren Erweiterung der Qualifikationsangebote. Es wird auch in Zukunft selbstverständlich immer noch um die Verfestigung und Verbreiterung beruflicher Kenntnisse gehen. Aus- und Weiterbildungsanstrengungen, die sich auf Fachkenntnisse allein konzentrieren, werden aber die mit den Innovationsthesen verbundenen Hoffnungen auf eine wirkliche Überlebenschance des Industriestandortes Schweiz nie zu erfüllen vermögen. Der SMUV vollzieht deshalb mit QUBI einen weiteren, wichtigen Konkretisierungsschritt. Er soll die Arbeitnehmer und ihre Vertreter befähigen, sich in organisatorischen und technologischen Fragen des Betriebs kompetent und wirkungsvoll einzumischen, gewerkschaftliche Standpunkte zu vertreten und durchzusetzen.

Für die Umsetzung und Konkretisierung ist nun das Engagement aller Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter erforderlich. Die gewerkschaftspolitischen Anliegen, die mit einer wirklich zukunftsträchtigen Innovation verbunden sind, müssen zu einem wichtigen Verhandlungsgegenstand für den nächsten GAV werden, wo es bezüglich Mitwirkung und Information sowie bei der Aus- und Weiterbildung darum geht, die bereits vorhandenen «Kann»- und «Soll»-Formulierungen durch ein wirksames «Muss» zu ersetzen. Nur so kann den Betriebskommissionen ein auch im Arbeitsalltag wirksames Werkzeug in die Hand gegeben werden. Die Innovationsthesen sind also gleichzeitig ein Mittel zur Durchsetzung gewerkschaftspolitischer Forderungen und ein wesentlicher Beitrag zur Erhaltung der industriellen Arbeitsplätze.

Die Innovationsfreudigkeit der Unternehmen hängt von ganz unterschiedlichen Einflüssen ab: Wettbewerb, aussenwirtschaftliche Faktoren, Grundlagenforschung und ihre Förderung durch den Staat, Zugang zu Investitionskapital und schliesslich auch die nicht zu unterschätzenden Normen, die das Unternehmerverhalten entscheidend beeinflussen können. In der Schweiz wie in Europa und den USA steht in den letzten Jahren in Anbetracht der auf vielen Gebieten festzustellenden, technologischen Überlegenheit der asiatischen – und vor allem japanischen – Konkurrenz die Förderung von Entwicklung und Forschung und deren Umsetzung im Bildungswesen an erster Stelle staatlicher Unterstützung. Was dabei übersehen wird, ist die Rolle der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter insgesamt – im speziellen derer, die im konkreten Prokuktionsprozess stehen. Hier liegt aber das eigentliche Innovationspotential.

Sofortprogramm gegen industrielle Ausblutung

Die Fähigkeiten und Motivationen, die ungenutzt in Unternehmen und Fabrikhallen brachliegen, sind in Franken gar nicht zu beziffern. Da die (schweizerischen) Unternehmer als Rechner und Kalkulatoren einen überdurchschnittlich guten Ruf geniessen, lässt sich als Erklärung für das schnöde Liegenlassen der unsichtbaren Millionen nur ihre Angst vor grundsätzlichen Neuerungen anführen. Aber nur über eine Aufweichung hierarchischer und arbeitsteiliger Strukturen ist der Einbezug aller Qualifikationen und Qualitäten jedes einzelnen möglich.

Der SMUV ist überzeugt, mit den genannten Projekten und den damit verbundenen gewerkschaftspolitischen Umsetzungsarbeiten in den Betrieben einen wesentlichen Beitrag zur langfristigen Rettung des Industriestandortes Schweiz und damit zur Sicherung der Arbeitsplätze zu leisten. In der gegenwärtig höchst alarmierenden Situation auf dem Arbeitsmarkt sind aber zusätzliche, sofort greifende Massnahmen dringend nötig. Denn anders als in den übrigen Bereichen sind einmal verlorene Arbeitsplätze im Industriesektor nur mit sehr hohem (nicht nur finanziellem) Aufwand wieder zu schaffen. In dieses Sofortprogramm sind aufzunehmen die rasche Verwirklichung von Investitionsprojekten des öffentlichen Verkehrs, die Konversion der Rüstungsindustrie sowie die Beschleunigung aller Vorhaben im Energie- und Umweltbereich. Dabei müsste für besonders gefährdete Regionen der bestehende Bundesbeschluss endlich angewendet und extensiv interpretiert werden. Im Gesamtklima unserer Industrie könnten rasch merkliche Verbesserungen gemeldet werden, wenn die Nationalbank von ihrer sturen Geldmengenpolitik Abstand nähme, was aufgrund der nationalen und internationalen Entwicklung auf dem Zins- und Geldmarkt ohne Probleme möglich wäre. Diese Forderungen sind nur mit einem erheblichen politischen Druck durchzusetzen. Unsere Behörden scheinen nämlich immer noch nicht gemerkt zu haben, wie prekär die Lage wirklich ist. Es sei denn, sie hätten zwar die Analyse gemacht, setzten aber nach wie vor den neoliberalen Kurs. Was noch schlimmer wäre.