Zeitschrift: Ferrum : Nachrichten aus der Eisenbibliothek, Stiftung der Georg Fischer AG

Herausgeber: Eisenbibliothek

Band: 91 (2019)

Artikel: "Mitarbeiten heisst mitdenken" : die Geschichte des Vorschlagswesens bei GF

Autor: Eggimann, Franziska

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-846807

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: 16.07.2025

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

FRANZISKA EGGIMANN

«Mitarbeiten heisst mitdenken»

Die Geschichte des Vorschlagswesens bei GF

Ab Mitte des 20. Jahrhunderts bemühte sich die Georg Fischer AG in Schaffhausen, mithilfe eines unternehmensweit organisierten Vorschlagswesens das Ideen- und Kreativitätspotenzial der Mitarbeitenden zu nutzen. Das Vorschlagswesen war einerseits ein Instrument der Mitarbeiterpartizipation, andererseits sollte es auch nicht unerheblich zu Rationalisierungen und Einsparungen beitragen. Dieser Beitrag erzählt die Geschichte des Vorschlagswesens bei GF und setzt es in den gesamtschweizerischen Kontext. Insbesondere die Anstrengungen des Personalchefs Hans Weber in den 1950er-Jahren legten die Basis für die wachsende Akzeptanz und Etablierung des Vorschlagswesens als bis heute funktionierendes Element eines partizipativen Innovationsmanagements.

«Wer mitarbeitet, denkt – wer denkt, ist ein Mitarbeiter!» Die Werbebotschaft für das Vorschlagswesen beim Industrieunternehmen Georg Fischer AG in Schaffhausen (GF) Mitte der 1950er-Jahre brachten es auf den Punkt: Das Ideen- und Kreativitätspotenzial der Mitarbeitenden in den Werken wie auch in der Verwaltung sollte nicht länger brachliegen. Die Erkenntnis, dass neben innovativen Spitzenleistungen von Forschung und Entwicklung auch kleine schrittweise Neuerungen und Verbesserungen wesentlich zur Leistungsfähigkeit des Unternehmens beitragen, war nicht neu. Im Sinne eines zeitgemässen partizipativen Managements wurde nun aber unter der Federführung des Personalchefs die Mobilisierung des Geistes der Angestellten im grossen Stil angegangen und institutionalisiert. Dabei erhoffte man sich Optimierung auf allen Ebenen, wie die Definition des Vorschlagswesens in den Projektunterlagen von 1954 verdeutlicht:

> «Das Vorschlagswesen gibt den Mitarbeitern eine Möglichkeit, über ihre vertraglichen Aufgaben hinaus freiwillige Leistungen zu erbringen und Anregungen zu machen, um bestehende Verfahren, Arbeitsverrichtungen, Einrichtungen oder Organisationen zu vereinfachen, geeignete Vorrichtungen oder Werkzeuge zu finden, Material oder Energie einzusparen, Leerlaufzeit zu verringern, zweckmässige Material- und Werkzeugbereitstellung zu gewährleisten, Fehler oder Ausschuss zu vermindern, Gesundheitsgefährdung oder Unfälle zu verhüten, die Güte der Erzeugnisse oder ihren Absatz zu heben, die Arbeitsfreude und Betriebssicherheit zu erhöhen.»[1]

Das Vorschlagswesen war also nicht nur ein Instrument der Mitarbeiterpartizipation, es sollte auch in nicht unerheblichem Masse zu Rationalisierungen und Einsparungen beitragen. Im Folgenden wird allerdings auf eine

1 Werbung für das GF-Vorschlagswesen, ca. 1954–1956.

Quantifizierung der Kostenersparnis, die aus dem Ideenreichtum der Mitarbeitenden bei GF resultierte, – auch mangels Zahlen und Berechnungen in den Quellen – verzichtet. Pauschalisierungen wie «dank Vorschlagswesen Einsparungen von Millionen», die von der Schweizerischen Arbeitsgemeinschaft Vorschlagswesen (SAV) in den Jahren nach ihrer Gründung 1978 medienwirksam publiziert wurden,[2] steht die Autorin zurückhaltend gegenüber.

Vielmehr konzentriert sich dieser Beitrag auf die Geschichte der Einführung des Vorschlagswesens bei GF, die mehrerer Anläufe und Wiederbelebungen bedurfte, auf die Beweggründe der Unternehmensleitung und die Einbettung in den gesamtschweizerischen Kontext. Insbesondere die Anstrengungen des Personalchefs Hans Weber in den 1950er-Jahren legten die Basis für die wachsende Akzeptanz und Etablierung des Vorschlagswesens als bis heute funktionierendes Element eines partizipativen Innovationsmanagements.

Die Verbreitung des Vorschlagswesens in der Schweiz

In der Schweiz reichen die frühesten Institutionalisierungen des Vorschlagswesens bis zum Anfang des 20. Jahrhunderts zurück. Zu den eigentlichen Pionieren zählte die Schuhfabrik Bally in Schönenwerd, die bereits im Jahr 1900 über ein funktionierendes Vorschlagswesen verfügte. 1927 führten die Schweizerischen Bundesbahnen (SBB) in Bern und 1930 die IBM Schweiz in Zürich das Vorschlagswesen ein. Ihnen folgten in den 1940er-Jahren wenige Industrieunternehmen wie die Brown Boveri & Cie. in Baden und die Maschinenfabrik Oerlikon.[3]

Nach dieser relativ bescheidenen Frühphase erlebte das Vorschlagswesen in der Schweiz in den Nachkriegsjahren nach dem Zweiten Weltkrieg einen bedeutenden Aufschwung. Die Unternehmen erkannten den Wert des Mitdenkens und Mithandelns der Mitarbeiter. Die Statistik der 1978 neu gegründeten «Schweizerischen Arbeitsgemeinschaft Vorschlagswesen» (SAV) weist für dasselbe Jahr 121 Unternehmen und öffentliche Verwaltungen mit einem funktionierenden Vorschlagswesen aus, wonach in der ersten Dekade nach dem Zweiten Weltkrieg folgende Institutionen das Vorschlagswesen einführten:[4]

1945	Gebrüder Bühler AG, Uzwil
1946	Viscosuisse AG, Emmenbrücke
1947	Sprecher und Schuh AG, Aarau
1948	Schweizerische Bankgesellschaft, Zürich
1950	Hasler AG, Bern
1951	Landis & Gyr AG, Zug
	Swissair, Zürich
	Ventilator AG, Stäfa
1953	SIG Schweizerische Industriegesellschaft, Neuhausen am Rheinfall
1954	Chocolat Suchard SA, Neuchâtel
	Gebr. Sulzer AG, Winterthur
1955 [1947][5]	Georg Fischer AG, Schaffhausen

In diesem Beitrag wird es im Folgenden hauptsächlich um die Entwicklung des Vorschlagswesens beim letztgenannten Industrieunternehmen, der Georg Fischer AG (GF), gehen, wobei sich zeigen wird, dass der Zeitpunkt der Einführung bei GF einige Jahre früher angesetzt werden muss.

1947: «öpper si und öppis z'säge ha»

Im Jahr 1947 wurde die Idee des Vorschlagswesens bei GF erstmals in der Mitarbeiterzeitschrift vorgestellt und unternehmensweit beworben.[6] Schon vor diesem Zeitpunkt gab es Innovationen in verschiedenen Bereichen, die auf Vorschläge findiger und aktiver Mitarbeiter zurückzuführen waren. Ein prominentes und umfassend dokumentiertes Beispiel war die Einführung des GF-Kochgeschirrs im Jahr 1933 auf Initiative des Reisevertreters für Handelsguss Alfred Dietzi, der daraufhin mit der Markteinführung und Bewerbung dieses neuen Produktes betraut wurde.[7] Aus seinen Memoiren[8] und der weiteren Überlieferung geht nicht hervor, ob sein Vorschlag mit einer Prämie abgegolten wurde – ein wichtiger Bestandteil des institutionalisierten Vorschlagswesens; in Zeiten prekärer Beschäftigung während der Weltwirtschaftskrise war ein Arbeitnehmer wohl bereits mit der Sicherheit seiner Arbeitsstelle und einem regelmässigen Einkommen durchaus zufrieden.

Nach einer mehrjährigen zufriedenstellenden Pilotphase in der Maschinenfabrik beschloss die Geschäftsleitung 1947, eine interne Kommission unter der Leitung von Otto Schneider, Betriebsleiter der Maschinenfabrik, mit der unternehmensweiten Umsetzung des Vorschlagswesens zu betrauen.[9] Die Motivation war weniger die Aussicht auf Gewinnmaximierung durch massive Ressourceneinsparungen und Prozessoptimierungen. Im Zeitalter zunehmender Automatisierung der Produktion sah man in der Aktivierung der (Mit-)Arbeiter vielmehr ein psychologisches Instrument zur Förderung der Betriebsverbundenheit und der Zufriedenheit am Arbeitsplatz: «Der Arbeiter will auch im Betrieb ‹öpper si und öppis z'säge ha›. In unserem Maschinenzeitalter, mit seiner Massenfabrikation und operationsweisen Arbeitsunterteilung ist die Gefahr gross, dass der Arbeiter seinen Berufsstolz verliert, sich in die Rolle der

2

Maschine gezwängt sieht und des Sinnes für's Ganze verlustig geht. Der Arbeiter aber ringt um seine Anerkennung in der Betriebsgemeinschaft, in der sein Fachwissen etwas gilt.»[10]

Die Argumentation lehnt sich stark an den Untersuchungsbericht einer nationalen Umfrage bei Industriebetrieben von 1945, der als Manuskript in den Archivbeständen von GF zum Vorschlagswesen überliefert ist.[11] Die Umfrage wurde auf Anregung der Arbeitspsychologin Franziska Baumgarten-Tramer und des Betriebsökonomen Alfred Walther im Rahmen einer Seminararbeit an der Universität Bern durchgeführt und ein Jahr später in Walthers betriebswirtschaftlicher Zeitschrift publiziert.[12] Walther war 1929 massgeblich am Aufbau des an der ETH Zürich als Konsequenz der Rationalisierungsbewegung und auf Initiative von Industrievertretern gegründeten Betriebswissenschaftlichen Instituts (BWI) beteiligt, das eng mit der Metall- und Maschinenindustrie zusammenarbeitete.[13] Der Autor der Untersuchung argumentiert im Geiste des neoliberalen Ökonomen und Sozialphilosophen Wilhelm Röpkes mit der notwendigen «Entproletarisierung der Massen»: «Es geht dabei [...] zugleich um eine Wiedererweckung des Berufsgefühls im Arbeiter; um seine innere und sachliche Beteiligung an der Produktionsaufgabe [...]; um seine Anerkennung als Mitarbeiter in der Betriebsgemeinschaft, in der sein Sachverstand etwas gilt.»[14]

Trotz dieser stark von betrieblicher Wohlfahrtspflege und Sozialpolitik geprägten Argumentation wurde die Umsetzung des Vorschlagswesens bei GF nicht in die Hände der Personalabteilung gelegt. Die Kommission für die Einführung des Vorschlagswesens setzte sich aus fünf Angestellten aus Produktion (Stahlwerk, Maschinenfabrik) und Verwaltung (Finanzbuchhaltung, Einkauf, Patentbüro) zusammen.[15] Die Organisation orientierte sich an den in der Maschinenfabrik seit 1942 gemachten Erfahrungen, die sich wiederum das Vorschlagswesen bei der Maschinenfabrik Oerlikon (MFO) zum Vorbild genommen hatte. Auch wenn Einigkeit herrschte, dass das Vorschlagswesen unabhängig vom Dienstweg zu funktionieren hatte («So sehr der Dienstweg geeignet ist, Weisungen von oben nach unten zu geben, so ungeeignet ist er für Vorschläge in umgekehrtem Sinne [...]»[16]), sprach sich die Kommission für eine dezentrale Organisation aus mit unabhängigen Vorschlagswegen in den verschiedenen Produktionswerken, einzelnen werksinternen Bearbeitungsgremien und den jeweiligen Betriebsleitern als entscheidender Instanz. Anerkennungsprämien waren vorgesehen. Wie hoch diese bemessen sein sollten, wollte die Kommission noch nicht festlegen, sondern im konkreten Fall mit der Werkleitung zusammen abwägen.

Nach dem ausführlichen Bericht über die Planung und Ausgestaltung des Vorschlagswesens in der Mitarbeiterzeitschrift vom Juni 1947 fiel im Januar 1948 der unternehmensweite Startschuss mit der Installation von 14 grünen Vorschlagskasten zur Einreichung von Vorschlägen aller Art: «Wirke jeder an seinem Platze mit im Kampf gegen die stets steigenden Unkosten!»[17]

Exkurs: BV-Ingenieure und Erfinderbetreuer in Singen im Zweiten Weltkrieg

Einen Spezialfall bildet die frühe Phase des Vorschlagswesens im GF-Werk in Singen (Deutschland) während des Zweiten Weltkriegs.[18] Die rüstungswirtschaftlichen Defizite des Deutschen Reichs, die sich im Laufe des Krieges immer stärker bemerkbar machten, erforderten die Aktivierung sämtlicher Ressourcen, auch des Erfahrungswissens der Mitarbeiter. Im Januar 1939 wurde der «Reichsausschuss für Leistungssteigerung» aus der Taufe gehoben, dessen Massnahmen auf «die innere Haltung der Menschen im Betrieb» abzielten im Sinne einer verantwortungsbewussten Mitarbeit, die sich im «Denken über die Möglichkeiten der Verbesserung der Arbeitsmethoden, der Vermeidung von Verlusten» etc. ausdrücken sollte.[19] Der zentral gesteuerte Werbefeldzug unter dem Titel «Innerbetriebliche Werbung» hatte nicht zuletzt auch die Kriegspropaganda in die Betriebe zu transportieren. GF institutionalisierte das «betriebliche Verbesserungswesen» im Singener Werk im Jahr 1941 durch die Ernennung eines «BV-Ingenieurs» (Ingenieur für betriebliche Verbesserungen). Dieser hatte die Aufgabe, «die Gefolgschaft [aufzufordern], Vorschläge für betriebliche Verbesserungen einzureichen und sich erfinderisch zu betätigen».[20]

Die Einführung des Betrieblichen Vorschlagswesens in der deutschen Stahl- und Eisenindustrie stand darüber hinaus auch im Zusammenhang mit der von den Nationalsozialisten 1936 im Patentrecht eingeführten Erfindernennung.[21] Das Hauptamt für Technik der Reichsleitung der NSDAP forderte von den Produktionsbetrieben neben der Pflege des Betrieblichen Vorschlagswesens auch die Einsetzung sogenannter «Erfinderbetreuer». Im Sommer 1942 meldete sich das Amt für Technik der Kreisleitung Konstanz bei GF in Singen und verlangte die Ernennung eines Erfinderbetreuers für Vorschläge, «die die Merkmale einer ‹erfinderischen Verbesserung› tragen».[22] Der Betriebsführer Alfred Horstmann lehnte diese neue

Funktion mit der Begründung ab, dass der Begriff «erfinderische Verbesserung» sehr dehnbar sei und er Doppelspurigkeiten mit dem bereits bestehenden BV-Ingenieur vermeiden wolle.[23] Konsequenzen aus seiner Verweigerung der institutionellen Förderung erfinderischer Kriegsinnovationen sind glücklicherweise keine überliefert.

Nach dieser kriegsbedingten Episode orientierte sich das Vorschlagswesen im Singener Werk von GF in den folgenden Jahrzehnten am Schaffhauser Stammhaus. Am Rande sei bemerkt, dass das Betriebliche Vorschlagswesen bei den westdeutschen Montanunternehmen nach dem Krieg nicht wie im Dritten Reich zusammen mit der Erfinderbetreuung den Forschungs- oder Patentabteilungen zugeordnet, sondern – wohl auch bedingt durch das alliierte Forschungsverbot – dem Sozialbereich unterstellt wurde, obwohl die Verbesserungsvorschläge nicht nur organisatorischer, sondern auch technischer Natur waren.[24] In dieselbe Richtung ging auch die weitere Entwicklung des Vorschlagswesens bei GF rund fünf Jahre nach seiner erstmaligen Lancierung, wie im Folgenden dargelegt wird.

1954: «Mitarbeiten heisst mitdenken»

So ehrenvoll die Absichten hinter dem Vorschlagswesen auch waren, seine Umsetzung und Akzeptanz in der breiten Arbeiterschaft stellte sich als schwierig heraus. Ein Bericht der Kommission von 1949, zwei Jahre nach der Einführung, kritisierte insbesondere die langsame Erledigung der Vorschläge und den Ton der Antworten.[25] Zudem kam es zu Diskussionen und Präzedenzfällen aufgrund ungenauer Abgrenzungen der zum Vorschlagswesen berechtigten Mitarbeiterkreise und Hierarchiestufen. Ein Fall betraf Herrn Koradi, den Präsidenten der Arbeiterkommission, der via Vorschlagswesen eine Änderung des unbefriedigenden Akkordsystems in der Fittings-Spedition anregte. Die Anregung wurde geprüft und eingeführt, woraus Leistungssteigerungen und Kostenersparnisse resultierten. Pikanterweise war Herr Koradi selber Mitglied des betreffenden Vorschlagsgremiums des Werkes III, das über seinen Vorschlag zu befinden hatte, und dieses kam aus Befangenheit nicht zu einem Entscheid pro oder contra eine Prämienausrichtung. Die Technische Konferenz als oberste Entscheidungsinstanz sprach sich schliesslich gegen eine Prämie aus, um keinen Verdacht der Begünstigung und versuchten Bestechung der Arbeiterkommission aufkommen zu lassen.[26]

In den folgenden Jahren verschlechterte sich die Situation weiter. Ein Bericht von 1953 spricht von verhinderten Vorschlägen und Missbrauchsfällen: «Auf der anderen Seite sind Beispiele genannt worden, wo Betriebsinstanzen versuchen, die Arbeiter am Mitwirken zu hindern; [...] Es wurde festgestellt, dass in den verschiedenen GF Werken das Vorschlagswesen befriedigend bis gar nicht funktioniert, zum Teil nicht einmal bekannt ist. [...] Die schlimmste Möglichkeit, ebenfalls an Beispielen belegt, besteht darin, dass der Vorschlag eines Arbeiters als unbrauchbar abgelehnt, etwas später dann vom betreffenden Vorgesetzten selbst als sein geistiges Eigentum weitergegeben wird.»[27] Auch der Informationsfluss zwischen den verschiedenen Werken war unbefriedigend: «[Es] besteht zurzeit ein gänz-

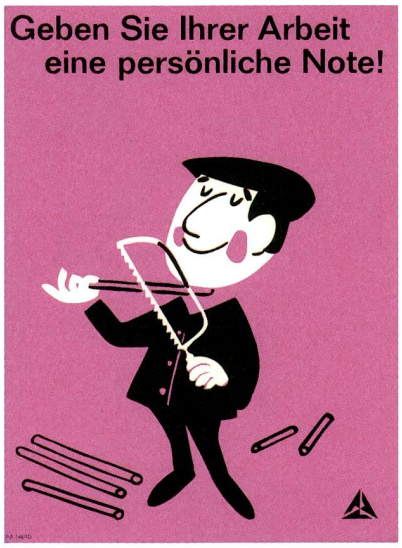
3

2 Werbung für das GF-Vorschlagswesen, ca. 1954–1956.

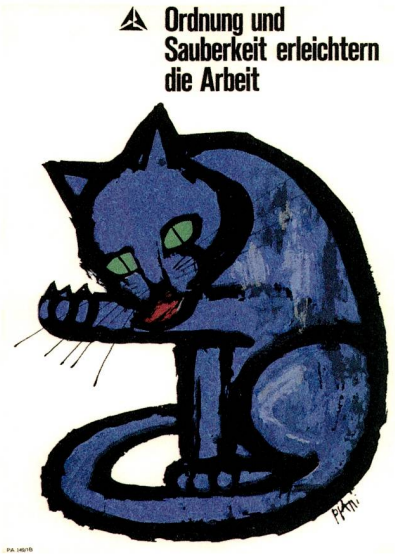
3–6 Werbung für das GF-Vorschlagswesen, neu mit dem dreieckigen Logo des Vorschlagswesens, 1961.

4

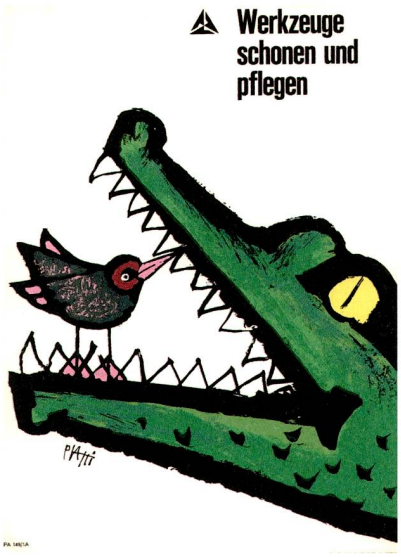
5



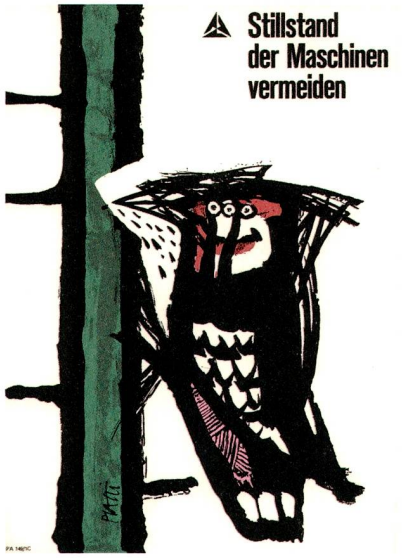
6



7



8



9

10

7–10 Werbung für das GF-Vorschlagswesen, gestaltet vom Schweizer Künstler Celestino Piatti (1922–2007).

lich führerloser Zustand, welcher als Nachteile bringt: Die einzelnen Werke orientieren sich nicht untereinander und beurteilen einen ähnlichen oder gleichen Vorschlag verschieden [...].»[28]

An diesem Tiefpunkt nahm der Personalchef höchstpersönlich die Sache in die Hand. Hans Weber unterbreitete den technischen Direktoren Anfang 1954 einen Entwurf der umfassenden Neuorganisation des Vorschlagswesens, der in allen Punkten gutgeheissen wurde. Die Neuordnung sah eine bei der Personalabteilung angegliederte zentrale Vorschlagsstelle vor zur Unterstützung der verschiedenen involvierten Instanzen und zur administrativen Entlastung, damit die Vorschläge speditiv und nach einheitlichen Richtlinien behandelt werden sollten und der Informationsfluss zwischen den Werken gewährleistet war. In den Gremien innerhalb der einzelnen Werke sollte immer ein Arbeitervertreter mitwirken, um kein Gefühl von Willkürlichkeit in der Arbeiterschaft aufkommen zu lassen. Die Höhe der Prämie war durch einen detailliert ausgearbeiteten Bewertungsschlüssel festgelegt, der auch die Stellung des Einsenders im Betrieb berücksichtigte: Je tiefer die Qualifikation bzw. Hierarchiestufe des Einsenders war, desto höher fiel die Prämie aus. Die zugelassenen Einsender wurden auf folgende Stellen beschränkt: Lehrlinge, Hilfsarbeiter, Berufsarbeiter, Vorarbeiter, Kontrolleure, Monteure, Zeichner und Büroangestellte: «Die Werkmeister wurden vorderhand absichtlich weggelassen, da es schwer wird, Abgrenzungen zu finden, sobald man in das Gebiet der Angestellten mit Vorgesetztenstellung übergeht.»[29] Ein Jahr später lockerte die Kommission diese Regelung zugunsten der Angestellten, wobei aber nur Vorschläge von Angestellten prämiert werden sollten, die ausserhalb des engeren Tätigkeitsfeldes des Betroffenen lagen.[30]

Nach Gutheissung des neuen Vorschlagswesens startete eine grossangelegte Informations- und Werbekampagne. Ein Koordinationsplan ging als Weisung an alle Abteilungen; Merkblätter informierten sämtliche Werkangehörigen; sorgfältig ausgearbeitete Diagramme und Ablaufskizzen erläuterten die Abläufe.[31] Die Mitarbeiterzeitschrift berichtete fast in jeder Ausgabe ausführlich über das Vorschlagswesen, schilderte Erfolgsgeschichten und portraitierte die erfolgreichen Einsender: «Erfolgreiche Mitarbeit! Herr A. Guldimann, Werk I, vermochte dank seiner Einrichtung zum Umschlag verschiedener Legierungsmaterialien die bis anhin dafür notwendige Zeit um 4/5 zu reduzieren. Prämie: Fr. 130.– [...] Herr Walter Leutenegger, Werk I, entwarf ein optisches Signal zur Funktionskontrolle der Wheelabratoren. Dies ermöglicht ihm, allfällig eintretende Störungen an einer entfernteren Maschine sofort zu erkennen. Prämie: Fr. 100.–»[32] Zudem animierten gedruckte und illustrierte Broschüren in drei Sprachen (Deutsch, Italienisch und Serbisch) sowie von Künstlern gestaltete Plakate zum Mitdenken und Mitwirken. 1961 folgte die Einführung eines eigenen Logos für das Vorschlagswesen. Die Entwicklung der Vorschläge war dann auch qualitativ wie quantitativ äusserst erfreulich. 1948 waren noch lediglich 111 Vorschläge eingegangen, von denen sich wiederum nur 50 als brauchbar erwiesen. 1956 zählte die Statistik den Höchststand von 719 Vorschlägen, wovon 413 respektive

11 Werbung für das GF-Vorschlagswesen, die in die Wegleitung der Paritätischen Kommission für Fragen der Produktivitätsförderung der schweizerischen Maschinen- und Metallindustrie aufgenommen wurde, ca. 1954–1956.

11

59 Prozent angenommen und mit Prämien von insgesamt 19 609 Franken honoriert wurden.[33]

Das GF-Modell der Mitarbeiterpartizipation entwickelte sich zu einer Erfolgsgeschichte. Orientierte man sich 1947 noch ideell wie organisatorisch an der Studie der Universität Bern, war GF 1954 mit seinem eigenen Modell stilbildend für Wissenschaft und Industrie. Hans Weber publizierte «seine» Fallstudie 1955 in der Zeitschrift des Betriebswissenschaftlichen Instituts der ETH Zürich.[34] Bereits zuvor im Mai 1954 war das Vorschlagswesen Thema der «Produktivitätstagung» im Hombergerhaus von GF in Schaffhausen, an der sich – erstmals seit dem erfolgreichen Abschluss des sogenannten «Friedensabkommens» in der Maschinenindustrie 1937 – wieder alle Sozialpartner versammelten, d. h. Vertreter der Geschäftsleitungen und Mitglieder der Arbeiterkommissionen der dem Verband Schweizerischer Maschinen- und Metallindustrieller angeschlossenen Betriebe zusammen mit Delegierten des Schweizerischen Metall- und Uhrenarbeitnehmerverbandes.[35] Neben dem Hauptreferat von Arthur Steiner, Nationalrat und Präsident des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes, referierte Ernst Hofmann, Leiter der GF-Vorschlagsstelle, unter dem Titel «Mitarbeiten heisst mitdenken» zum System des Vorschlagswesens bei der Gastgeberfirma.[36]

Besondere Bedeutung kommt der im Nachgang an diese Tagung ins Leben gerufenen «Paritätischen Kommission für Fragen der Produktivitätsförderung der schweizerischen Maschinen- und Metallindustrie» und ihrer im Jahre 1959 herausgegebenen Wegleitung für das Vorschlagswesen zu:[37] Erstmals wurde das Vorschlagswesen vom Arbeitgeberverband schweizerischer Maschinen- und Metall-Industrieller (ASM) wie auch von den Gewerkschaften unterstützt und eine neue Betrachtungsweise aufgezeigt, wonach das einstige Rationalisierungsmittel immer mehr als erfolgversprechendes Führungsinstrument Anerkennung finden sollte.[38] Daneben ist anzumerken, dass die Wegleitung in Form und Inhalt stark an die GF-Broschüre der späten 1950er-Jahre erinnert; sogar ein Werbesujet der GF-Kampagne wurde (ohne Logo) als Beispiel aus der Praxis darin aufgenommen.

1966: «Goldstückli» gegen Vorschlag

Der Höhenflug des Vorschlagswesens dauerte nur einige Jahre. Bereits 1966 ist im Protokoll der Arbeiterkommission zu lesen, «[...] dass die Entwicklung des GF Vorschlagswesens rückläufig und darum unerfreulich ist.»[39] Von durchschnittlich 630 eingereichten Vorschlägen pro Jahr in den 1950er-Jahren sank die Zahl bis 1965 auf 200. Insbesondere eine Massnahme sollte die Attraktivität aufs Neue anheben. Im Juni 1966 verabschiedete die Zentrale Vorschlagsstelle das «Reglement für die Ausrichtung von Sonderprämien»:[40] Für je fünf angenommene Vorschläge erhielt der Mitarbeiter ein «20 Franken Goldstückli», also ein sogenanntes «Goldvreneli». Bei zehn angenommenen Vorschlägen waren es entsprechend zwei Goldstückli. «Unter dem Patronat eines kompetenten Herrn, z. B. Personaldirektor, werden die Berechtigten zur Aushändigung der Sonderprämie einmal jährlich ins Hombergerhaus eingeladen. Die Prämierten werden in der nächstfolgenden GF-Mitteilung publiziert.»

Wie positiv die Wirkung der Sonderprämie auf die Reanimierung des Vorschlagswesens war, kann mangels lückenlos überlieferter Zahlen nicht beurteilt werden. Nimmt man die umfangreichen Listen und Fotogalerien der Prämierten in den Mitarbeiterzeitschriften als Massstab, so war der Erfolg durchaus beachtlich. Es ist aber auch möglich, dass sich durch die Sonderprämien vor allem ein Kreis von bereits sehr aktiven und engagierten Mitarbeitenden angesprochen fühlte.

Vom Vorschlagswesen zur «Idea-Box»

Auch heute noch hat das Vorschlagswesen bei GF einen festen Platz unter den etablierten Massnahmen für betriebliche Verbesserungen. Inzwischen ist es in «Kontinuierlicher Verbesserungsprozess» (KVP) umbenannt und die Prämienvergabe zugunsten des Teamgedankens in eine Gruppenprämie umgewandelt worden.[41] Zudem ist der KVP nicht mehr das alleinige Leuchtturmprojekt im Bereich des Innovationsmanagements. Die Division GF Casting Solutions beispielsweise setzt neben dem KVP, der sich auf die kleineren Verbesserungen im Arbeitsalltag konzentriert, auf zwei weitere Instrumente: einerseits «Symbios», das das japanische Kaizen-Modell zum Vorbild hat und auf grosse Prozessänderungen im Sinne von Lean Management bzw. Lean Manufacturing fokussiert,[42] und andererseits die virtuelle «Idea-Box» als Ausgangspunkt von Innovationen in Form von grossen, einschneidenden Neuerungen. Essenziell an der Idea-Box ist ihre Kommentarfunktion, d. h. die Mitarbeitenden stellen ihr Wissen aktiv im Austausch mit Kollegen bereit, um Ideen zu diskutieren und weiterzuentwickeln, damit immer neue Produkte, Materialien oder Prozesse erfolgreich in Anwendung gebracht werden können.[43] Neben der Digitalisierung des Innovationsprozesses hat sich also in gut schweizerischer Manier auch eine Demokratisierung des Vorschlagswesens durchgesetzt, die die Mitarbeiterpartizipation in einer neuen Dimension erfasst: Mitarbeiten heisst heute nicht mehr nur mitdenken, sondern auch mitdiskutieren! ■

Zur Autorin

Franziska Eggimann, lic. phil.

Franziska Eggimann ist seit 2013 Geschäftsführerin der Stiftung Eisenbibliothek und Konzernarchivarin der Georg Fischer AG in Schaffhausen. Sie studierte Geschichte und Germanistik an der Universität Zürich. Davor absolvierte sie in Luzern ein Studium in Hotelmanagement und realisierte zwei Kultur-/Gastronomieprojekte in Florenz und Zürich. Von 2008 bis 2013 arbeitete sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Reorganisationsprojekt des Klosterarchivs Einsiedeln. Sie ist Mitglied im Bildungsausschuss des Vereins Schweizerischer Archivarinnen und Archivare (VSA) sowie im Vorstand des Museumsvereins Schaffhausen.

Eisenbibliothek, Schlatt, Schweiz
franziska.eggimann@georgfischer.com

Verwandter Artikel im Ferrum-Archiv:
«Die Bedeutung und Handhabung von Wissen in einer Giessereigruppe» von Udo Kreutzarek in Ferrum 86/2014: Wissensformen der Technik

Anmerkungen

1 Unterlagen zur Aussprache über das Vorschlagswesen, Definition 22. Januar 1954, Konzernarchiv der Georg Fischer AG, GFA 1/1466. In den Akten wird durchwegs der einfache Begriff «Vorschlagswesen» verwendet, dies entspricht auch mehrheitlich der Usanz in der Schweizer Fachliteratur aus der betrachteten Zeitperiode. In Deutschland hingegen war und ist der Begriff «Betriebliches Vorschlagswesen» gebräuchlich.

2 Die Statistik der Schweizerischen Arbeitsgemeinschaft Vorschlagswesen (SAV) für das Jahr 1987 zählt für den Zeitraum von 1978 bis 1987 100 000 eingereichte Verbesserungsvorschläge in Schweizer Betrieben, die zu Einsparungen von 70 Millionen Schweizer Franken führten, wie Bumann ausführt: Anton Bumann, Das Vorschlagswesen als Instrument innovationsorientierter Unternehmensführung. Ein integrativer Gestaltungsansatz, dargestellt am Beispiel der Schweizerischen PTT-Betriebe, Freiburg 1991 (= Wirtschaftswissenschaftliche Beiträge 60), S. 36. Vgl. auch: Dank Vorschlagswesen Einsparungen von Millionen, in: Neue Zürcher Zeitung (NZZ), Nr. 43, 22. Februar 1988, S. 17.

3 Bumann, 1991 (wie Anm. 2), S. 34; speziell zum Vorschlagswesen bei den SBB: Paul Keller, 40 Jahre Betriebliches Vorschlagswesen bei den Schweizerischen Bundesbahnen, in: Gewerkschaftliche Rundschau. Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes 59 (1967), S. 280–288.

4 Schweizerische Arbeitsgemeinschaft Vorschlagswesen (SAV), Vorschlagswesen Statistik 1978 Schweiz und Fürstentum Liechtenstein, Zürich 1979, S. 17.

5 Die Statistik der SAV nennt das Jahr 1955. Korrekt ist aber 1947, wie im Folgenden dargelegt wird.

6 Otto Schneider, Das Vorschlagswesen bei GF, in: GF-Mitteilungen 18 (Juni 1947), S. 42–45.

7 Franziska Eggimann, Vom Krisenartikel zum Hausfrauentraum. Die Geschichte des GF-Kochgeschirrs 1933–1968, in: Ferrum. Nachrichten aus der Eisenbibliothek 87 (2015), S. 83–90.

8 Alfred Dietzi, Erinnerungen an 25 Jahre dornenvollen Leidensweg der Verkaufsabteilung Handelsguss und +GF+ Kochgeschirr von Alfred Dietzi, Reisevertreter 1929–1954. Verfasst 1955. GFA 1/577.

9 Schneider, 1947 (wie Anm. 6), S. 43.

10 Ebd.

11 Maschinengeschriebenes Manuskript ohne Titel des Artikels von Werner Peter über das Vorschlagswesen (s. Anm. 12), GFA 1/1466.

12 Werner Peter, Das Vorschlagswesen. Ein Beitrag zu einer erfolgreichen Betriebsgemeinschaft und zur Hebung der Wirtschaftlichkeit, in: Unternehmung und Betrieb. Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre 7 (1946).

13 Susanne Burren, Die Wissenskultur der Betriebswirtschaftslehre. Aufstieg und Dilemma einer hybriden Disziplin, Bielefeld 2010, S. 129–131; Walter F. Dänzer, Ein ETH-Institut im Dienste der schweizerischen Wirtschaft, in: Wirtschaftspolitische Mitteilungen 12 (1955).

14 Wilhelm Röpke, Die Gesellschaftskrisis der Gegenwart, Erlenbach 1942, S. 29, zit. bei Peter, 1946 (wie Anm. 12), S. 7.

15 Schneider, 1947 (wie Anm. 6), S. 43.

16 Ebd., S. 44.

17 Vorschlagswesen, in: GF-Mitteilungen 22 (Februar 1948), S. 75.

18 Über die einschneidende Zeit des Zweiten Weltkriegs und die Sonderstellung des GF-Werkes in Singen, das keine eigenständige Tochtergesellschaft deutschen Rechts, sondern eine Zweigniederlassung des Schaffhauser Stammhauses war, ist bei Wipf ausführlich nachzulesen: Hans Ulrich Wipf, Georg Fischer AG 1930–1945. Ein Schweizer Industrieunternehmen im Spannungsfeld Europas, Zürich 2001.

19 Andreas Blume, Gefolgschaftsgeist oder Wissen ist Macht. Das Betriebliche Vorschlagswesen im Dritten Reich und heute, in: Wechselwirkung. Technik Naturwissenschaft Gesellschaft 2 (1980), S. 44.

20 Schreiben des Betriebsführers Alfred Horstmann an das Amt für Technik der Kreisleitung Konstanz der NSDAP, 10. August 1942, GFA 22/303.1.

21 Manfred Rasch, Erfahrung, Forschung und Entwicklung in der (west-)deutschen Eisen- und Stahlerzeugung. Versuch einer Begriffserklärung und Periodisierung der letzten 200 Jahre, in: Ferrum. Nachrichten aus der Eisenbibliothek 68 (1996), S. 25.

22 Schreiben Horstmann, 1942 (wie Anm. 20).

23 Ebd.

24 Rasch, 1996 (wie Anm. 21), S. 25.

25 Auszug aus Technische Besprechung Nr. 188, 23. Februar 1949, GFA 1/1466.

26 Auszug aus Technische Besprechung Nr. 200, 28. Dezember 1949, GFA 1/1466.

27 Auszug aus Technische Besprechung Nr. 250, 20. Mai 1953, GFA 1/1466.

28 Auszug aus Technische Besprechung Nr. 254, 24. November 1953, GFA 1/1466.

29 Entwurf Vorschlagswesen vom 23. November 1953; Auszug aus Technische Besprechung Nr. 258, 16. März 1954, GFA 1/1466.

30 Auszug aus Technische Besprechung Nr. 273, 17. August 1955, GFA 1/1466.

31 Mitteilung an die Abteilungen inkl. Beilagen, 11. Juni 1954, GFA 1/1466.

32 Erfolgreiche Mitarbeit!, in: GF-Mitteilungen 74 (April 1955), S. 54f.

33 Tabelle «Entwicklung des GF Vorschlagswesens» als Beilage der Sitzung der Arbeiterkommission vom 15. April 1966, GFA 1/754.

34 Hans Weber, Die Gestaltung eines erfolgreichen Vorschlagswesens, in: Betriebswissenschaftliches Institut der Eidg. Technischen Hochschule in Zürich (Hg.), Industrielle Organisation, Jg. 24 (1955), Nr. 1, S. 5–12.

35 Hans Weber, Produktivitätstagung vom 4. Mai 1954, in: GF-Mitteilungen 68 (Juni 1954), S. 61.

36 Ernst Hofmann, Mitarbeiten heisst mitdenken, in: GF-Mitteilungen 68 (Juni 1954), S. 61–63.

37 Arbeitgeberverband schweizerischer Maschinen- und Metall-Industrieller et al. (Hg.), Das Vorschlagswesen. Eine Wegleitung ausgearbeitet von der Paritätischen Kommission für Fragen der Produktivitätsförderung der schweizerischen Maschinen- und Metallindustrie, 1959.

38 Bumann, 1991 (wie Anm. 2), S. 35. Die Gewerkschaften taten sich in den folgenden Jahrzehnten teilweise auch schwer damit, ihre Rolle bei der Einflussnahme auf das Vorschlagswesen zu definieren: Ezio Canonica, Die Gewerkschaften und die Leistungsgesellschaft, in: Gewerkschaftliche Rundschau. Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes 66 (1974), S. 284–294; Paul Keller, Gewerkschaften und Betriebliches Vorschlagswesen, in: Gewerkschaftliche Rundschau. Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes 71 (1979), S. 361–364. Weitere politische Diskussionen um betriebliche Mitbestimmung sind nachzulesen bei Jans: Armin Jans, Mitbestimmung in der Schweiz. Ist-Zustand und Zukunftsaussichten, in: Gewerkschaftliche Rundschau. Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes 77 (1985), S. 3–26.

39 Protokoll der Sitzung der Arbeiterkommission vom 15. April 1966, GFA 1/754.

40 GF Vorschlagswesen: Reglement für die Ausrichtung von Sonderprämien, 10. Juni 1966, GFA 1/754.

41 Uwe Margraf, Das «Betriebliche Vorschlagswesen» hat ausgedient, in: GF intern 76 (Februar 1997), S. 10f.; Interne Weisung Nr. 4521 «KVP Mitarbeitervorschlagswesen» von GF Piping Systems, 4. Oktober 2018. Bei GF Casting Solutions werden anstelle von Gruppenprämien Prämien in Form von Gutscheinen oder Präsenten vergeben: Broschüre «KVP Kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Fragen und Antworten» von GF Casting Solutions Schaffhausen, 17. Januar 2019.

42 Information zu «Symbios» im Intranet von GF Casting Solutions: «Der Name Symbios setzt sich zusammen aus den griechischen Silben SYM = Gemeinsam und BIOS = Leben. Er erinnert an den Begriff Symbiose aus der Biologie und bringt einen Grundsatz unseres Wertschöpfungssystems zum Ausdruck: Zum gegenseitigen Vorteil zusammenarbeiten und zusammenleben.» [Intranet GF Casting Solutions>Organisationsentwicklung >Symbios, abgerufen am 11. Mai 2019].

43 Udo Kreutzarek, Die Bedeutung und Handhabung von Wissen in einer Giessereigruppe, in: Ferrum. Nachrichten aus der Eisenbibliothek 86 (2014), S. 111–114.

Bildnachweis

1–11 Konzernarchiv der Georg Fischer AG, GFA 1/1466