Zeitschrift: Gewerkschaftliche Rundschau : Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes

Herausgeber: Schweizerischer Gewerkschaftsbund

Band: 66 (1974)

Heft: 2

Artikel: Zusammenarbeit in Schweden

Autor: Strub, Edi

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-354645

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

Zusammenarbeit in Schweden

Edi Strub

Wenn in der Schweiz ein Journalist einer kritischen Zeitung auf den Gedanken kommt, mit Kamera, Notizblock und Tonbandgerät der Werkzeugmaschinenfabrik X einen Besuch abzustatten, wird er vor geschlossenen Fabriktoren empfangen. «Wir haben keine Zeit», «Kommen Sie nach Arbeitsschluss», «Mit Ihnen wollen wir nichts zu tun haben», «Wir können die Verantwortung nicht übernehmen» sind die gewöhnlichen Ausreden.
Wir waren deshalb etwas überrascht, als wir bei unserer Ankunft auf dem Fabrikgelände der Saab-Scania in Södertälje in Schweden feststellen konnten, dass man zu Ehren des Besuches aus der Schweiz die schweizerische Fahne aufgezogen hatte. Niemand betrachtete uns mit Misstrauen, als wir erklärten, dass wir uns mehr für Fragen des Arbeitslebens als für technische Einzelheiten des Produktionsprozesses und der Produkte interessierten. Auf Fragen wie und warum in den letzten zwei Jahren trotz Tiefkonjunktur und Arbeitslosigkeit rund 60 Prozent der Arbeiter Saab-Scania den Rücken gekehrt und eine neue Stelle gesucht haben, antworteten die Vertreter des Arbeitgebers nicht mit der berühmten Gegenfrage: «Was wollen Sie eigentlich?» Wir bekamen zwar vom Vorsitzenden der Gewerkschaft, Arne Gustavsson, eine etwas andere Antwort als von den Direktoren und Bürochefs, die Antworten zeigten aber doch, dass Gewerkschaft und Arbeitgeber in Södertälje nicht unablässig aneinander vorbeireden und dass sich die Arbeitgeber nicht mehr blind gegen alle Formen der Mitbestimmung wehren. In Södertälje sind auch die Arbeitgeber davon überzeugt, dass auch recht weitgehende Formen der Mitbestimmung der Effektivität des Unternehmens in keiner Weise schaden. Dass es dabei unerlässlich ist, dass sich die Belegschaft in Gewerkschaften organisiert, ist eine Selbstverständlichkeit, über die man nicht zu diskutieren braucht. In Södertälje und unter fortschrittlichen Arbeitgebern in Schweden ganz allgemein dürfte Herr Bundesrat Brugger auf wenig Verständnis stossen, wenn er von der Gefahr einer «Syndikalisierung» der Wirtschaft sprechen würde.
Obwohl man die Autoindustrie nach einer eben erschienenen Untersuchung der schwedischen Metallarbeitergewerkschaft zu den «bessern» Arbeitsplätzen dieser Branche zählen kann, ist der Personalumsatz (Anteil derjenigen, die während eines Jahres die Stelle wechseln) ganz enorm. 1971 verlor Saab-Scania 40 Prozent seiner Arbeiter, 1972 (ein ausgesprochenes Tiefkonjunkturjahr mit hohen Arbeitslosigkeitsziffern) 20 Prozent. In gewissen Abteilungen, wie z. B. der Härterei, ist der Personalumsatz geringer (6 bis 7 Prozent),

in andern, wie z. B. der Giesserei, wesentlich höher. Der Informationschef war denn auch wenig begeistert, als wir die Giesserei sehen wollten. Ein Schwall von Staub und Wärme schlug uns entgegen, als wir in die Giesserei eintraten. Die Hitze der Öfen vereinte sich mit der sommerlichen Wärme von draussen. Die Mineralwasserflaschen neben den Arbeitsplätzen waren leer und schwarz. «Ein verdammter Scheissjob», sagte ein Finne, «am Abend ist man vollständig fertig.»

Bei Saab-Scania arbeiten durchschnittlich nur fünf Sechstel der Arbeiter, die andern sind krank oder machen «Blauen». Per Gyllenhammer, der Generaldirektor von Volvo, macht dafür die Krankenkassen verantwortlich, die den Lohnanteil (sofern man nicht mehr als fünf Tage krank ist) ohne Arztzeugnis fast bis auf die letzte Krone ausgleichen. Die Gewerkschaften und die Arbeiter haben eine andere Erklärung: Viele Arbeitsplätze sind so schlecht, dass man es hie und da einfach nicht mehr aushält.

Vergleicht man schwedische Autofabriken mit solchen des Auslands, schneiden die schwedischen in bezug auf die Arbeitsverhältnisse gut ab. Im Zusammenhange mit der Errichtung einer Autofabrik (Montage) durch Volvo in Chesapeake in Virginia in den USA, stattete der Vorsitzende der amerikanischen Autoarbeitergewerkschaft (United Auto Workers), Leonard Woodcock, den Volvowerken in Schweden einen Besuch ab. Woodcock machte keinen Hehl daraus, dass man nach seiner Auffassung in Schweden wesentlich weiter gekommen ist als in den USA: «Volvo ist ein Unternehmen, dessen Arbeiter in saubern, sichern und gut gelüfteten Hallen arbeiten können. Die amerikanischen Arbeitgeber würden gut daran tun, von den Schweden zu lernen, um Leben und Gesundheit unserer Arbeiter zu schonen.»

Es gibt aber nicht nur grosse Unterschiede zwischen den amerikanischen und den schwedischen Autofabriken, ebenso gross sind die Unterschiede zwischen den einzelnen Betrieben desselben Konzerns. Die Arbeitsverhältnisse bei Saab-Scania in Trollhättan (Produktion von PW) sind wesentlich schlechter als in Södertälje. Dies hängt u. a. mit den besondern Formen der «Zusammenarbeit» zwischen den Arbeitgebern und Arbeitnehmern zusammen, mit denen man in Schweden seit einiger Zeit experimentiert.

1946 schlossen die schwedischen Gewerkschaften mit dem Verband der Arbeitgeber (SAF) ein Zusammenarbeitsabkommen, das die Schaffung eines Zusammenarbeitsorgans (företagsnämnden) vorschrieb. Dieses Abkommen wurde 1966 erweitert und präzisiert. Die Resultate in den einzelnen Betrieben waren sehr unterschiedlich. In vielen Betrieben liess man die Angestellten und Arbeiter leerlaufen, indem man ihnen wohl das Recht zugestand, an der vierteljährlichen Sitzung des Zusammenarbeitskomitees ihren Kropf zu leeren, nicht aber das Recht, wirklich Einfluss auf die Ausgestaltung der Arbeits-

plätze, Arbeitsprozesse, Arbeitszeiten, Lohnformen und auf die allgemeine Geschäfts- und Budgetpolitik zu nehmen. Die Sitzungen des Zusammenarbeitskomitees wurden in vielen Betrieben zu Plauderstunden ohne jegliche praktische Bedeutung. In andern Betrieben begann man aber gegen Ende der sechziger Jahre umzudenken und eigentliche Zusammenarbeitsorganisationen aufzubauen. Man hatte endlich eingesehen, dass die Leute in den blauen Überkleidern nicht lauter Idioten sind, die nur danach trachten, so wenig wie möglich zu arbeiten. Die Chefs spürten auch, dass ihnen das Steuer über die ständig wachsenden Betriebe aus den Händen glitt, weil sie unmöglich alles wissen und durchdenken konnten. Wenn sie ehrlich waren, mussten sie zugeben, dass sie Beschlüsse fassten über Dinge, von denen eigentlich der Mann im Überkleid unten in der Fabrikhalle viel mehr verstand. So änderte man die Geschäftspolitik und begann schrittweise zu dezentralisieren und die Beschlussfassung an den Mann oder die Gruppe zu delegieren, die dazu am kompetentesten erschien. Warum sollten Ingenieure ihre Zeit dazu aufwenden, komplizierte Zeit- und Prozessstudien anzustellen und die Produktion bis ins hinterste Detail zu planen, wenn die Arbeiter ihr Arbeitsgebiet so gut kannten, dass sie das ohne Schwierigkeiten auch selbst tun konnten? Die Produktionsprozesspläne, die den Arbeitern ein Gefühl der Unmündigkeit und des Unbeteiligtseins gaben, gingen ja ohnehin meist von der unwirklichen Voraussetzung aus, dass jeder Mensch zu jeder Stunde gleich schnell arbeitet, dass keiner krank wird oder zu spät zur Arbeit erscheint und dass keine Maschine in einem ungünstigen Augenblick ausfällt. Dazu kommt, dass eine Produktionslinie, also ein Fliessband, an dem je ein Arbeiter für eine Arbeitsaufgabe verantwortlich ist, eine so steife Arbeitsorganisation darstellt, dass Störungen, Stockungen, Fabrikationsfehler und ein unnötiger Verschleiss an Material und Nerven unvermeidlich sind.

Als sich daher Saab-Scania entschloss, in Södertälje für den Saab 99 einen 2-Liter-Motor zu produzieren, suchte man daher nach neuen Wegen. Man verzichtete bei der Schlussmontage der elektrischen Anlage, des Vergasers (bzw. der elektronischen Einspritzung), der Wasserpumpe usw. auf das traditionelle Liniensystem und errichtete sechs Stationen, wo dieser Arbeitsprozess von drei Personen als Teamarbeit ausgeführt wird.

Die drei Personen, es können auch mehr sein, teilen die Arbeit, die für eine Person ungefähr 30 Minuten in Anspruch nimmt, frei unter sich auf. Diese neue Form der Arbeitsorganisation ist ungeheuer flexibel. Pufferstationen sorgen dafür, dass niemand arbeitslos wird, wenn jemand langsamer oder schneller als gewöhnlich arbeitet oder wenn gar eine Maschine ausfällt. Wir fragten eine der Arbeiterinnen nach ihren Erfahrungen. «Wir sind ein Team von aufeinander eingearbeiteten Freundinnen, und wir sind sehr zufrie-

den mit dieser neuen Art von Arbeitsorganisation. Ich habe früher als Textilarbeiterin an einem Band gearbeitet und weiss, was das bedeutet. Wir haben unsere Arbeit in drei Teile aufgeteilt und wechseln jeden Tag. Wir verdienen hier auch wesentlich mehr als in der Textilfabrik in Boraas: sKr. 15.95 (rund sFr. 11.50).»

Die sechs Stationen sind zu 50 Prozent mit Frauen besetzt. Nach Auffassung der Werkleitung ist es nicht möglich, die ganze Montage in dieser Weise umzuorganisieren, da dies wegen der Pufferstationen zuviel Platz in Anspruch nehmen würde. Die Vormontage der Zylinderköpfe und des Motorblockes ist daher auch in Södertälje nach dem alten Liniensystem organisiert. Ein Arbeitsmoment ist etwa 110 Sekunden lang, was bedeutet, dass ein Arbeiter pro Stunde etwa 32mal dieselbe Arbeit verrichten muss.

Früher hatte man in der Chassiswerkstätte mit ähnlichen Arbeitsformen wie bei der Schlussmontage an den sechs neuen Stationen experimentiert und ebenfalls sehr gute Erfahrungen gemacht.

Die Chassiswerkstätte war auch Versuchskaninchen in den Bemühungen, die Arbeiter in den Werkstätten vermehrt in die Planung und Organisation der Produktion einzubeziehen. Man begann die Arbeiter in Produktionsgruppen einzuteilen. Eine Gruppe umfasste die mit einer bestimmten Arbeitsaufgabe beschäftigten Arbeiter (z. B. die 10 bis 12, die die Hinterachse montierten). Je zwei Arbeiter aus einer solchen Produktionsgruppe trafen sich dann etwa alle zwei Wochen während der Arbeitszeit in einer sogenannten Entwicklungsgruppe, um dort Fragen der Arbeitsorganisation zu besprechen, neue Möglichkeiten zu erwägen und entsprechende Vorschläge zu formulieren. An diesen Sitzungen nimmt auch der Vorarbeiter der betreffenden Produktionsabteilung teil sowie Spezialisten wie Schutzingenieure, Betriebsarzt, Werkchef, Instrukteur usw. Die Arbeiter schlossen sich zum Teil spontan zu solchen Produktionsgruppen zusammen. Heute hat es in Södertälje über 60 solche Gruppen. Nun ist man auch dazu übergegangen, Entwicklungsgruppen von aussen, also von der Administration oder vom technischen Büro her, neue Probleme zur Diskussion und Prüfung vorzulegen. Die Entwicklungsgruppen führen ein Protokoll, das der Leitung des Unternehmens, der Gewerkschaft und den Mitgliedern der betroffenen Produktionsgruppen zugestellt wird. Damit Probleme, die nicht sofort gelöst werden können, nicht auf die lange Bank geschoben werden, wird ein Mitglied der Entwicklungsgruppe damit beauftragt, dieses im Auge zu behalten und an der nächsten Sitzung Bericht zu erstatten, wie weit man damit gekommen ist. Damit alle Mitglieder einer Produktionsgruppe zum Zuge kommen und aktiviert werden, besteht die Delegation einer solchen Gruppe aus einem ständigen und einem nicht ständigen Mitglied.

Für Schweden war diese Form der Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer nichts Neues, da die Schutzkomitees, die

für die Sicherheit am Arbeitsplatz verantwortlich sind, im grossen und ganzen nach demselben Muster aufgebaut sind.
Neben diesen Entwicklungskomitees und Schutzkomitees gibt es eine Anzahl weitere Komitees, die sich mit allgemeineren und langfristigeren Fragestellungen befassen. So gibt es z. B. ein Personalkomitee, ein Rationalisierungskomitee und ein Milieukomitee. In diesen Komitees werden Richtlinien ausgearbeitet für die Personalpolitik (Ausbildung, Weiterbildung, Information, Beförderung usw.) und für den weitern Ausbau der Werkstätten.
Obwohl gewisse Formen der Mitbestimmung in Schweden bereits heute gesetzlich geregelt sind (bzw. durch Abkommen zwischen den Arbeitnehmer- und Arbeitgeberorganisationen), ist das meiste auf einer freiwilligen Basis aufgebaut. Der Arbeitgeber hat jederzeit die Möglichkeit, die «Notbremse» zu ziehen. Die Arbeiter und Angestellten bei Saab-Scania in Södertälje haben daher kein eigentliches Mitbestimmungsrecht, sondern bloss ein Mitspracherecht. Immerhin erhielten wir in Södertälje den Eindruck, dass der Arbeitgeber die Zügel ziemlich locker in den Händen hält und bereit ist, auf die Gesichtspunkte der Arbeiter zu hören und oft auch danach zu handeln. Wertvoll ist auch, dass man in Södertälje Formen der Zusammenarbeit entwickelt hat, die recht gut funktionieren und auf die sich – wenn die Arbeiter und Angestellten einmal ihr Mitbestimmungsrecht erhalten – auch weiter aufbauen lässt.