

Nürnberger Abhandlungen
zu den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Heft 23

Das betriebliche Vorschlagswesen als Gruppenaufgabe und Gruppenproblem

Ein Beitrag zur Sozialpsychologie im Betrieb

Von

Werner Krafft



Duncker & Humblot · Berlin

WERNER KRAFFT

**Das betriebliche Vorschlagswesen
als Gruppenaufgabe und Gruppenproblem**

NURNBERGER ABHANDLUNGEN
ZU DEN WIRTSCHAFTS- UND SOZIALWISSENSCHAFTEN

**Herausgegeben von Prof. Dr. Hermann Eichler, Prof. Dr. Hanns Linhardt,
Prof. Dr. Theodor Scharmann, Prof. Dr. Dr. Walter Weddigen**

Verantwortlicher Herausgeber: Th. Scharmann

Heft 23

Das betriebliche Vorschlagswesen als Gruppenaufgabe und Gruppenproblem

Ein Beitrag zur Sozialpsychologie im Betrieb

Von

Dr. Werner Krafft



DUNCKER & HUMBLLOT · BERLIN

Alle Rechte vorbehalten
© 1966 Duncker & Humblot, Berlin 41
Gedruckt 1966 bei Alb. Sayffaerth, Berlin 61
Printed in Germany

*Meinem Vater und meinem Schwiegervater
in Dankbarkeit zugeeignet*

Inhaltsverzeichnis

<i>Vorwort</i>	9
<i>Vorbemerkung</i>	13
<i>Einführung: Problemstellung der Arbeit</i>	15
I. Die Entwicklung und der organisatorische Stand des betrieblichen Vorschlagswesens	27
1. Das betriebliche Vorschlagswesen	27
2. Geschichte des betrieblichen Vorschlagswesens	39
3. Der organisatorische Aufbau und die personalen Träger des betrieblichen Vorschlagswesens	47
a) Träger und Organe	52
b) Eingliederung in die Gesamtorganisation des Betriebes	59
aa) Angliederung der Zentralstelle für das betriebliche Vorschlagswesen an eine bestehende Abteilung	61
bb) Die Zentralstelle für das betriebliche Vorschlagswesen als eigene Abteilung und ihre Stellung in der Betriebsorganisation	62
c) Kreis der Vorschlagsberechtigten	66
d) Die organisatorische Abwicklung des betrieblichen Vorschlagswesens	69
4. Strukturformen des betrieblichen Vorschlagswesens	70
II. Die psychologischen und sozialpsychologischen Voraussetzungen des betrieblichen Vorschlagswesens	76
1. Die Entwicklung der Betriebspsychologie von Taylor bis zur Gegenwart	76
2. Der Mensch im Betrieb als personales und soziales Wesen	90
a) Der Mensch als Einzelwesen	93
b) Der Mensch als Sozialwesen	105
3. Sozialpsychologie der Gruppe im Betrieb	123

III. Die Gestaltung des betrieblichen Vorschlagswesens mit Hilfe sozial- und gruppenpsychologischer Erkenntnisse	161
1. Die sozialpsychologischen Grundlagen der innerbetrieblichen Werbung und des betrieblichen Vorschlagswesens	161
2. Das Gruppen-Vorschlagssystem als neue Form des betrieblichen Vorschlagswesens und sein sozialpsychologischer Effekt	192
3. Die sozial- und gruppenpsychologisch fundierte Organisation des betrieblichen Vorschlagswesens	222
a) Träger und Organe 230 — b) Eingliederung in die Gesamtorganisation des Betriebes 252 — c) Kreis der Vorschlagsberechtigten 255 — d) Die Weitergabe von Verbesserungsvorschlägen (Vorschlagswege) 259 — e) Die organisationstechnische Abwicklung des betrieblichen Vorschlagswesens 281	
<i>Schlußbetrachtung</i>	296
<i>Anhang: Industriotypus und betriebliches Vorschlagswesen (Anmerkungen zur Typologie des Industriebetriebes)</i>	304
<i>Literaturverzeichnis</i>	309
<i>Namenverzeichnis</i>	329
<i>Sachverzeichnis</i>	334

Vorwort

Das betriebliche Vorschlagswesen gehört auch heute noch zu den meist umstrittenen Maßnahmen der Arbeitsrationalisierung und Produktivitätssteigerung im industriell und bürokratisch organisierten Betrieb der Gegenwart. Während die Befürworter dieser Institution in oftmals geradezu enthusiastischer Weise den innerbetrieblichen Ideenwettbewerb als eines der wirkungsvollsten Mittel sozialer Rationalisierung und Menschenführung im Betrieb propagieren, lehnen die Gegner derartige Einrichtungen ebenso entschieden mit der Begründung ab, daß der Vorteil im Erfolgsfalle nicht dem Erfinder zugutekomme, sondern der unkontrollierten Ausbeutung von Arbeitnehmererfindungen durch die Betriebsleitung diene. Dieser Gegensatz der Auffassungen wird sich zumindest solange nicht überbrücken lassen, als das betriebliche Vorschlagswesen lediglich unter zweckrational-ökonomischen Gesichtspunkten der Leistungs- und Gewinnmaximierung und als rein individuelles Anliegen einzelner Betriebsangehöriger gesehen wird, die ihre Verbesserungsvorschläge als Einzelleistungen einer unpersönlichen Bewertung durch eine anonyme Prüfungsinstanz überlassen müssen, ohne selbst auf den Fortgang dieser Prüfung und die Auswertung ihrer Vorschläge Einfluß nehmen zu können. Der Autor dieses Buches, mit dem ich seit seinen Studienjahren in einem intensiven theoretischen und praktischen Erfahrungsaustausch über die Problematik des betrieblichen Vorschlagswesens stehe, sucht diesem Dilemma dadurch zu entgehen, daß er in einer durchaus eigenständigen Konzeption anstelle der individualistischen und zugleich bürokratisch-anonymen Handhabung des Laien- und Arbeitnehmererfindungswesens den Vorschlag eines offenen, demokratischen und teamartigen Gedankenwettbewerbs als institutioneller Grundlage des Vorschlagswesens — das „Gruppenvorschlagssystem“ — entwickelt. Zwar spricht Krafft dem heute noch überwiegend angewandten Einzelvorschlagssystem seine Berechtigung nicht ab, aber er vermag doch überzeugend nachzuweisen, daß ohne die psychologisch und sozialpsychologisch fundierte Anpassung der Organisation des betrieblichen Vorschlagswesens an die personalen und sozialen Bedürfnisse der Menschen im modernen Betrieb „geradezu mit peinlicher Genauigkeit das Gegenteil von dem erreicht würde, was das betriebliche Vorschlagswesen eigentlich bewirken sollte: einen weiteren Schritt zu einer Form der Zusammenarbeit und des Zusammenlebens im Betrieb, die auf dem Prinzip einer durch Gruppen- und

Teamarbeit realisierten ‚*teilnehmenden Mitarbeit*‘ beruht und die das *Mitwissen, Mitdenken* und *Mithandeln* und damit auch das *Mitverantworten* auf allen Stufen der Betriebshierarchie umfaßt . . .“

Der Autor macht sich die Lösung seiner Aufgabe, für deren Bewältigung er als Betriebswirt und Betriebspraktiker, als Sozialwissenschaftler und Personalleiter besonders prädestiniert ist, nicht leicht. Nach einer systematisch gegliederten Übersicht über die verschiedenen Formen und Anwendungsmöglichkeiten des freiwilligen Ideenwettbewerbs im Betrieb, gibt er zunächst eine betriebs- und arbeitswissenschaftliche Standortbestimmung des Vorschlagswesens, dessen institutionellen und funktionellen Einbau in die Organisation des modernen Betriebes er ebenso eingehend untersucht wie die Geschichte seiner Entstehung, die zugleich eine Geschichte der Arbeits- und Betriebspsychologie von Taylor und Gilbreth bis Hellpach und Herwig, von Elton Mayo bis Georges Friedmann ist. Erst nachdem er diese grundsätzlichen psychologischen und sozialpsychologischen, last not least soziologischen Voraussetzungen des betrieblichen Vorschlagswesens aufgezeigt hat, geht Krafft dazu über, im dritten und umfassenden Abschnitt seines Buches sein Hauptanliegen darzustellen: Die Gestaltung des betrieblichen Vorschlagswesens mit Hilfe sozial- und gruppenpsychologischer Erkenntnisse.

Er zeigt dabei anhand empirischen Materials aus der bisherigen Forschung, daß die Anwendung der Prinzipien der „Gruppenpflege im Betrieb“ auf das Vorschlagswesen diese Institution nicht nur produktiver im wirtschaftlichen Sinne macht, sondern daß sie auch zu einer von den Vertretern beider Sozialkontrahenten kontrollierten Verbesserung der mitmenschlichen Beziehungen im Betrieb beiträgt. Aber bei allem Verständnis für die persönlichen und sozialen Bedürfnisse der Arbeiter und Angestellten, die im industriell-bürokratisch organisierten Unternehmen mit seiner unpersönlichen Betriebsverfassung und seinem anonymen Arbeitsreglement mehr denn je der Gefahr „seelischer Unterernährung“ (Richard F. Behrend) ausgesetzt sind, verliert der Autor als Betriebspraktiker den ökonomisch-wirtschaftlichen Aspekt des Vorschlagswesens nie aus dem Auge und gerät so gar nicht erst in die Gefahr der Betriebsromantik, der manche „Human relations“-Experten nur zu leicht verfallen, wenn sie das betriebliche Vorschlagswesen als Mittel zur Lösung legitimer sozialer Konflikte mißverstehen.

Kraffts umsichtige und theoretisch wie praktisch gleichermaßen fundierte Darstellung der wirtschaftlichen und sozialpolitischen Problematik des betrieblichen Vorschlagswesens und seiner psychosozialen Implikationen macht freilich auch eines mit aller Deutlichkeit klar: Die Notwendigkeit weiterer empirischer und theoretischer Bemühungen der einschlägigen wissenschaftlichen Disziplinen gemeinsam mit

den Betrieben und Unternehmensleitungen. Es bedarf insbesondere noch sehr umfassender und exakter vergleichender Forschung auf dem Gebiete des Einzel- und des Gruppenvorschlagswesens, um die Vor- und Nachteile beider Systeme des innerbetrieblichen Ideenwettbewerbes und der Mitarbeiterwerbung abzuwägen, denn unsere faktischen Kenntnisse sind noch dürftig. Diese Forschungen sind freilich nicht nur unter institutionellen Gesichtspunkten zu betreiben, sondern mit dem Ziel, die objektiven Wechselwirkungen kritisch zu analysieren, die zwischen den auf zweckrationalem Kalkül beruhenden Bestrebungen der Unternehmensleitungen zur Produktivitätssteigerung einerseits und den ebenso maßgeblichen Bedürfnissen der Menschen im modernen Betrieb nach Kooperation und Solidarität andererseits entstehen, und zwar gerade in diesem spezifischen Zwischenbereich ökonomischer und sozialer Rationalisierung.

Erlangen-Nürnberg, im Mai 1966

Theodor Scharmann