

**Zeitschrift:** Diskussion : Magazin für aktuelle Gewerkschaftspolitik  
**Herausgeber:** Diskussion  
**Band:** - (1993)  
**Heft:** 21: Crisi Krise crise : Vorschläge der Gewerkschaften

**Artikel:** Die Gewerkschaften zur Zukunft der Fabrikarbeit  
**Autor:** Christen, Roland  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-584260>

#### 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:** 06.02.2026

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

# DIE GEWERKSCHAFTEN ZUR ZUKUNFT DER FABRIKARBEIT

Wenn ich nun einige Aussagen zur Zukunft der Fabrikarbeit machen soll, so möchte ich zunächst festhalten, dass ich, wenn ich «Fabrikarbeit» sage, die Metall- und Maschinenindustrie meine. Und hier möchte ich daran erinnern, dass diese Branche bei weitem nicht nur aus Grossbetrieben besteht. Nur gerade 0,8% der Unternehmen be-

von Roland Christen

beschäftigen mehr als 500 Personen. Während in 95,1% aller Unternehmen weniger als 100 Personen arbeiten! Betrachtet man allerdings die Beschäftigtenzahlen der Gross- und der Kleinbetriebe, so stellt man fest, dass beide Unternehmensgruppen 35% aller ArbeitnehmerInnen der Branche beschäftigen. Die restlichen 30% arbeiten in den sogenannten mittelgrossen Betrieben, welche 4,1% aller Unternehmen der Schweiz ausmachen. Mit 99,2 % aller Unternehmen stellen die «Klein- und mittelgrossen Unternehmen» (oft als KMU bezeichnet) also das Herzstück der Schweizer Maschinen- und Metallindustrie.

Die Schweizer Industrie beschäftigte 1991 erstmals mehr ArbeitnehmerInnen im Ausland als im Inland (51 zu

49%), während noch 1986 die Gewichtsverteilung mit 57 zu 43% zu Gunsten des Inlandes lag. Betrachtet man nun diese Entwicklung etwas genauer, so stellt man fest, dass in dieser Zeit zwar auch in der Schweiz etwa 18 000 Arbeitsplätze geschaffen wurden – im Ausland waren es jedoch 220 000! Dies ist elfmal soviel wie in der Schweiz und entspricht einem Wachstum von 38%!

In den vergangenen Rezessionsmonaten sind nun diese in der Schweiz geschaffenen Arbeitsplätze längstens wieder verlorengegangen. Und im Ausland?

Sicher haben einige Firmen auch hier zum Teil massiv Arbeitsplätze abgebaut (Sulzer, Alusuisse, Oerlikon Bührle, Rieter, Landis & Gyr, Georg Fischer). Ihnen gegenüber stehen aber viele Firmen (Bühler, SIG, Von Roll, Ascom), welche in der Schweiz abbauen, während sie gleichzeitig im Ausland Arbeitsplätze schaffen! Auch wenn dies teilweise durch Übernahmen geschehen ist, so wird dennoch deutlich, dass der Trend zur Arbeitsplatzverlagerung sich gerade in dieser Rezession weiter verstärkt hat. Ein Schlag ins Gesicht für die von der Beschäftigungskrise betroffenen arbeitslosen ArbeitnehmerInnen.

## Kann wirklich nur noch im Ausland kostengünstig bzw. konkurrenzfähig produziert werden?

Ich habe die Struktur der schweizerischen Metall- und Maschinenindustrie eingangs etwas genauer beleuchtet, um deutlich zu machen, dass die Möglichkeiten zur Produktionsverlagerung in «Billiglohnländer» nicht für alle Unternehmen in gleicher Masse gegeben sind. Für einen überwiegenden Teil der Unternehmen stellt sich die Überlebensfrage in der Schweiz. Es erstaunt deshalb auch kaum, dass in einschlägigen Zeitschriften vor allem von Grossunternehmen die Rede ist, wenn es um Produktionsverlagerungen geht. Allerdings fallen die

Auswirkungen von Arbeitsplatzverlagerungen ins Ausland um so dramatischer aus, wenn neben den Arbeitsplätzen an sich auch die Existenz von Dutzenden von Kleinbetrieben gefährdet wird, die sogenannten Zulieferbetriebe.

Wesentlichster Punkt der Diskussion um den Produktionsstandort Schweiz sind immer wieder die ArbeitnehmerInnenlöhne. So zum Beispiel anlässlich der aktuellen Verhandlungen über den neuen GAV der Maschinenindustrie. Unter dem Deckmantel der Flexibilisierung zielte die zentrale Deregulierungsforderung des ASM auf eine Verlängerung der wöchentlichen Arbeitszeit auf bis zu 45 Wochenstunden sowie auf die Kürzung anderer materieller Errungenschaften (wie z.B. der 13. Monatslohn) der letzten Jahre. Selbstverständlich ohne jegliche Lohnanpassung. Einige namhafte Unternehmen liessen gleichzeitig verlauten, dass sie – würde diese Forderung nicht durchgesetzt – aus dem ASM und damit aus dem GAV austreten werden.

Dabei sind die Produktionsbedingungen der schweizerischen Maschinenindustrie im Vergleich mit der Konkurrenz aus Europa, Asien und den USA absolut an der Spitze. Im «Länderranking für Produktionsbedingungen» haben im Bereich der Löhne die meisten anderen Standorte leichte bis überwiegende Vorteile. Kumuliert man diese aber mit der Produktivität und der Qualität der Arbeitskräfte, so steht die Schweiz gut da! (So nachzulesen in der Juni-Ausgabe der Zeitschrift «Management» des Betriebswissenschaftlichen Institutes der ETH Zürich.)

## Gewichtigere Kostenfaktoren als Löhne

Neben den Löhnen gibt es aber noch andere, viel wesentlichere Kostenfresser. Sie bleiben dagegen zu Unrecht im Hintergrund. Erwähnen möchte ich hier: die ausufernde Arbeitsteilung, zu komplexe Arbeitsabläufe, zu steile Hierarchien, der zu hohen Koordinationsaufwand, lange Durchlaufzeiten (90% Transport- und Wartezeit, 2% Bearbeitungszeit, 8% arbeitsablaufbedingte Liegezeit), zu hohe Bestände und vor allem der oft unterwertige Einsatz der Beschäftigten.

Hier könnten wirklich Kosten eingespart werden, indem nicht nur – wie es zur Zeit ganz massiv geschieht – die Technik, sondern eben auch die Arbeit darum herum neu organisiert wird, indem die starre Arbeitsteilung aufgehoben wird. Denn um schnell und flexibel zu produzieren, genügt der

Unter dem Deckmantel der Flexibilisierung zielte die zentrale Deregulierungsforderung des ASM auf eine Verlängerung der wöchentlichen Arbeitszeit auf bis zu 45 Wochenstunden sowie auf die Kürzung anderer materieller Errungenschaften (wie z.B. der 13. Monatslohn) der letzten Jahre. Selbstverständlich ohne jegliche Lohnanpassung.

Einsatz von modernster Technologie nicht. Es benötigt überdies MitarbeiterInnen, die lernfähig sind (durch ständige Weiterbildung in Schlüsselqualifikationen) und dank hoher Qualifikation und entsprechenden Handlungs- und Entscheidungsspielräumen in der Arbeitsorganisation Flexibilität überhaupt erst ermöglichen. Hier liegen die Chancen des Industriestandortes Schweiz begraben!

Positive Veränderungen dieser unsinnigen und in den meisten Fällen uneffizienten, weil den Gegebenheiten nicht mehr angepassten Arbeitsorganisation, sind am ehesten dort möglich, wo ohnehin (technologische) Veränderungen geplant werden. Und dazu gibt es für die Unternehmen reichlich Gründe. Einige sollen im folgenden angesprochen werden.

### **Der Industriestandort Schweiz befindet sich in einem Wandel**

Die wesentlichen Faktoren, die diesen Wandel prägen, sind:

**Technikentwicklung:** Die Entwicklung neuer Technologien, welche computergesteuert miteinander kommunizieren (CIM-Komponenten), schreitet immer schneller voran. Die Lebenszyklen dieser Technologien werden dabei immer kürzer und die Kapitalintensität immer höher. Damit erhöht sich der Druck zur permanenten Produktivitätssteigerung, um die Finanzierung überhaupt zu gewährleisten. Ausdehnung der Maschinenlaufzeiten sind die direkte Folge davon.

**Marktbedingungen:** Hier ist im Wesentlichen eine Verschiebung der Märkte vom Verkäufer- zum Käufermarkt zu beobachten. Das heisst, man kann nicht mehr einfach produzieren und es dann am Markt anbieten und auch verkaufen, sondern es ist der Kunde, der ganz genau bestimmt, was er wann, wie und wo haben will. Geschwindigkeit und Flexibilität sind also gefragt.

**Ökologie:** Ein zunehmendes Umweltbewusstsein in der Bevölkerung beeinflusst das Konsumverhalten. Umweltfreundlichere Produkte und Produktionsweisen werden sich langfristig durchsetzen. Unternehmen, welche diesen Trend frühzeitig erkennen und umsetzen, werden langfristig gute Chancen haben. Ein Produktionsstandort, der sich schon früh gewisse Auflagen macht, wird langfristig entscheidende Standortvorteile haben.

**Menschen:** Immer mehr Menschen haben den Wunsch nicht nur irgendeine Arbeit zu tun, sondern eine interessante Arbeit, in der sie gefordert

werden und die ihnen Entwicklungs- und Lernchancen sowie eine möglichst hohe Zeitautonomie bietet. Hinzu kommt, dass mit steigendem Ausbildungsniveau auch die Bedürfnisse der Leute nach Entscheidungsspielraum, nach verantwortungsvollen Aufgaben am Arbeitsplatz steigen. Sie sind also sehr wohl motiviert, Leistung und Qualität zu erbringen. Leider wird aber die Arbeitsorganisation diesen Ansprüchen viel zu wenig gerecht. Diesen Menschen ist die Möglichkeit, optimale Leistung zu bringen, viel zu oft gar nicht gegeben.

### **Die zentrale Frage: technikzentrierte oder menschenzentrierte Lösungen?**

Die Auswirkungen der technikzentrierten Rationalisierungen sind hinlänglich bekannt. Die Qualifikationsstruktur dieser Fabrik der Zukunft wird geprägt sein von einem wachsenden prozentualen Anteil hochqualifizierter ArbeitnehmerInnen («RationalisierungsgewinnerInnen»), welche die Produktion planen und steuern. Demgegenüber sinkt der prozentuale Anteil der FacharbeiterInnen, während der prozentuale Anteil von unqualifizierten Arbeitskräften ansteigt. Das bedeutet in der Praxis, dass unqualifizierte ArbeitnehmerInnen weg-rationalisiert werden und Facharbeiter, welche den Zug der Qualifizierung nicht rechtzeitig erreichen, zu Hilfsarbeitern, zu reinen Bedienern von Maschinen degradiert werden («Rationalisierungsverlierer»). Die Folgen dieser Unternehmenspolitik sind zunächst Demotivation, innere Kündigung, Perspektivlosigkeit, Arbeit wird als frustrierend erlebt. Menschen, die unter solchen Bedingungen arbeiten müssen, können dem Unternehmen gar keine optimale Leistung erbringen und wenn sie ihre Arbeit einmal verlieren, wird es auch in einem konjunktuellen Aufschwung enorm schwierig für sie sein, wieder eine Beschäftigung zu finden! Die gesamtwirtschaftliche und damit auch die gesellschaftliche Ebene wird hier überdeutlich.

Die Erfahrungen der letzten Rationalisierungswellen lehren uns, dass es nicht ausreicht, nur nach den Auswirkungen des Technikeinsatzes zu fragen und Maschinenstürmern gleich möglichst hart aufs Bremspedal zu treten.

Nein, wir müssen über die Bedingungen, nach denen inskünftig produziert werden soll, konkrete Vorstellungen formulieren. Wir müssen die Gestaltung der Arbeit ins Zentrum unserer Überlegungen stellen. Die Mikroelektronik kommt uns dabei insofern ent-

gegen, als sie nämlich auch enorme Spielräume für menschengerechte und wirtschaftliche Lösungen beinhaltet.

Die Fabrikarbeit der Zukunft – wie wir sie uns vorstellen – ist demnach geprägt von Autonomie in der Arbeitsaufgabe und der Arbeitszeitgestaltung; Selbstorganisation von ganzheitlichen Aufgaben und Komplettbearbeitung lassen Arbeit interessant werden, und Gruppenarbeitsformen verhindern Isolation und Abstumpfung sozialer Kompetenzen. In der Fabrikarbeit der Zukunft haben die Menschen die Freiräume, die sie brauchen, um all ihre Fähigkeiten in die Arbeitsaufgabe einzubringen. So wird die tägliche Arbeit nicht nur mehr Freude machen (mehr intrinsische Motivation = weniger Fehlzeiten, weniger Fluktuation), sondern sie beinhaltet durch die wechselnden Herausforderungen auch Lernchancen, was einer ständigen Weiterentwicklung der Qualifikationen «on the Job» ermöglicht. Es liegt auf der Hand, dass ArbeitnehmerInnen, die so gearbeitet haben – sollten sie ihre Arbeit einmal verlieren –, enorm viel bessere Chancen haben auf dem Arbeitsmarkt.

### **Auch die «Fabrik der Zukunft» wird sich an Produktivitätssteigerungen orientieren**

Es muss hier erwähnt werden, dass durch diese Vorstellungen einer neuen Fabrikarbeit die Produktivität weiterhin – zum Teil eklatant – steigen wird. *Lean Production* (= schlanke Produktion, kann aufgrund der angestrebten flachen Hierarchien nicht automatisch mit «humaner Arbeitsgestaltung» gleichgesetzt werden) ist ein neues Schlagwort in dieser Diskussion (aus Japan, woher sonst?). Sie strebt Produktionssteigerungen von 50% bei Kostenreduktionen von 50% und Personalreduktionen von 50% an!

Was bedeuten solche Steigerungsraten? In welchen Bereichen können und wollen wir Produktivitätssteigerungen fördern? Es scheint, dass vor dem Hintergrund der hohen Arbeitslosigkeit nach «Beschäftigung um jeden Preis» gesucht wird. Welcher Art diese sein soll, wird dabei zu wenig grundsätzlich diskutiert.

Hier ist unbedingt die Sinnfrage zu stellen. Wobei ich meine, dass dies nicht nur Sache der Linken sein kann. Glücklicherweise gibt es ja auch in Unternehmerkreisen und in der Wissenschaft einige Männer und Frauen, die ebenso denken. Vielleicht müssen auch neue Koalitionen gesucht werden ... ■