

**Zeitschrift:** Ferrum : Nachrichten aus der Eisenbibliothek, Stiftung der Georg Fischer AG  
**Herausgeber:** Eisenbibliothek  
**Band:** 65 (1993)

**Artikel:** Sozialpartnerschaft in der Gegenwart : Einflüsse der Technik und des technischen Wandels auf die Sozialpartnerschaft  
**Autor:** Weigele, Manfred  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-378287>

### **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:** 02.05.2026

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

# Sozialpartnerschaft in der Gegenwart

## Einflüsse der Technik und des technischen Wandels auf die Sozialpartnerschaft

### 1. Einleitung/Abgrenzung

Betrachtet man das Tagungsthema «Der Mensch als Spielball des technischen Wandels?» unter dem Aspekt der Sozialpartnerschaft, so lässt dies darauf schliessen, dass in Kaderkreisen der Wirtschaft den arbeitenden Menschen gegenüber ein gewisses Schuldgefühl besteht.

Wer lässt sich schon gerne als «Spielball» behandeln oder bezeichnen? Welcher Vorgesetzte ringt sich zum Eingeständnis durch, seine Mitarbeiter als «Spielbälle» zu behandeln? Es darf festgestellt werden, dass das Problem erkannt und die Bereitschaft zum Wandel vorhanden ist. Als Personalleiter würde es mir fast näher liegen, über den Menschen selbst zu sprechen, der diesem Wandel vorbereitet gegenübersteht oder auch unvorbereitet ihm ausgesetzt ist. Meine laufenden Kontakte zu den Sozialpartnern vermitteln mir aber auch Einblicke, wie auf der Ebene der Sozialpartner diesem Wandel begegnet wird.

Einleitend ist darauf hinzuweisen, dass der technische Wandel eingebettet ist in den politischen, wirtschaftlichen und auch sozialpolitischen Wandel und demzufolge nicht völlig isoliert behandelt werden kann. Meine Ausführungen basieren im wesentlichen auf der Situation in der schweizerischen Maschinen- und Metallindustrie. Wir kennen in dieser Branche folgende Sozial- bzw. Vertragspartner:

#### Arbeitgeber-/Arbeitnehmerverbände

(Bild 1)

Auf Betriebsebene wirken die Personalvertretungen (Betriebskommission/ Angestelltenvertretung) als Sozialpartner der Arbeitgeber.

Wir können den verschiedenen Ebenen folgende Themen zuordnen (Bild 2):  
Grundlagen der Sozialpartnerschaft sind

- Arbeitsgesetz/Arbeitsvertragsrecht
- Friedensabkommen (Vereinbarung in der Maschinenindustrie, Bild 3)
- Reglemente/Statuten der Personalvertretungen (Bild 4)
- Bundesbeschluss über die Information und die Mitsprache der Arbeitnehmer in den Betrieben, in Vorbereitung im Hinblick auf den EWR.

#### Manfred Weigle

Personalleitung  
Georg Fischer  
Rohrleitungssysteme AG  
CH-8201 Schaffhausen

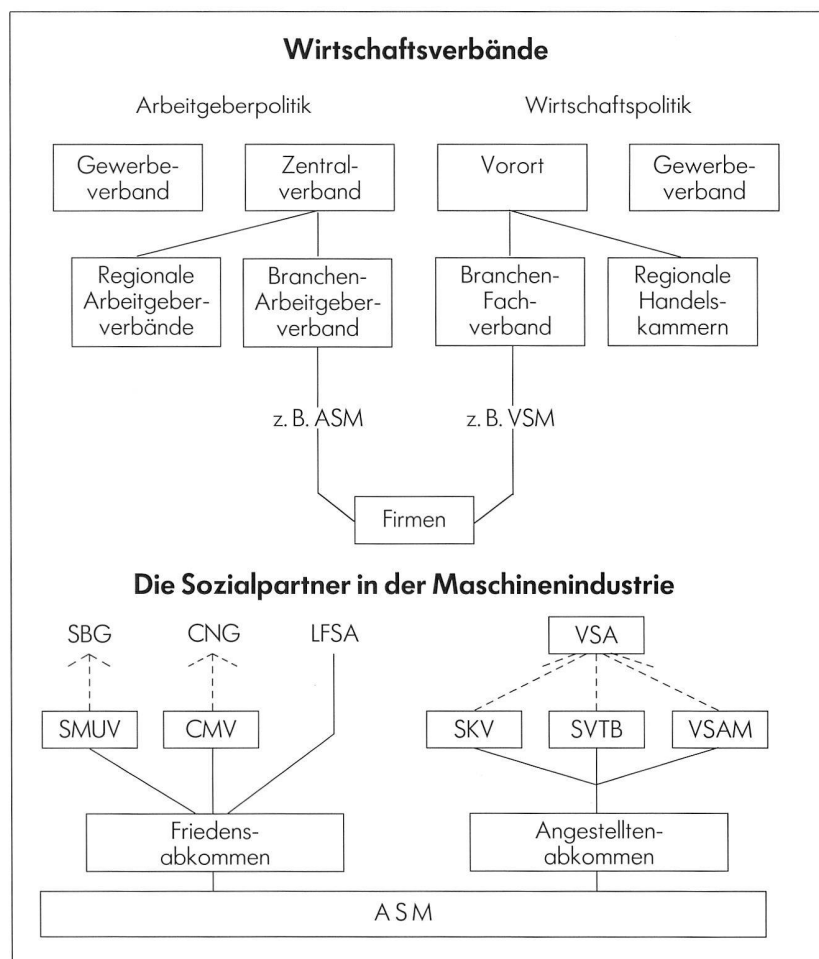


Bild 1: Arbeitgeber-/Arbeitnehmerverbände

Individuelle Einzelprobleme	Vorgesetzter	Mitarbeiter
Allg. betriebs-/ unternehmensbezogene Anliegen	Geschäftsleitung – Personalchef	Personalvertretung (AV – BK)
Allg. überbetriebliche branchenbezogene Aufgaben	Arbeitgeberverbände	Angestelltenverbände und Gewerkschaften
Kollektive überbetriebliche nationale Anliegen	Zentrale Arbeitgeberorganisationen	Zentrale Gewerkschafts- und Angestelltenverbandsorganisationen

Bild 2

<b>Grundsätze</b>
<b>Arbeitsvertragliche Bestimmungen</b>
<b>Ferienlohn und Absenzenentschädigung während Kurzarbeit</b>
<b>Mitwirkung der Arbeitnehmer im Betrieb</b>
<b>Massnahmen bei Betriebsschliessungen oder Entlassung einer grösseren Anzahl von Arbeitnehmern</b>
<b>Richtlinien über die Freizügigkeit und die vorzeitige Pensionierung in Vorsorgeeinrichtungen</b>
<b>Partnerschaftliche Aktionen</b>
<b>Arbeitsgemeinschaft für berufliche Weiterbildung ABW</b>
<b>Übergangsbestimmungen und Inkrafttreten</b>

Bild 3: Inhalt des Friedensabkommens

Sozialpartner sind also die Arbeitnehmer und die Arbeitgeber bzw. deren Vertreter. Ich werde mich jedoch in der Folge mehrheitlich zur Arbeitnehmerseite äussern, davon ausgehend, dass Ihnen die Arbeitgeberseite vertrauter ist.

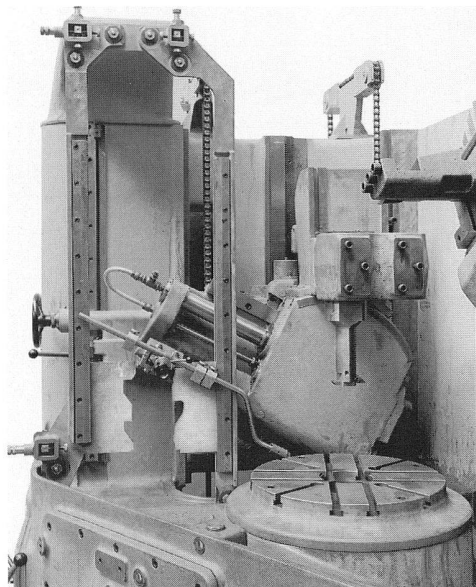
## 2. Welche wesentlichen Einflüsse führten zum bzw. erforderten den Wandel?

Zunächst muss festgestellt werden, welche Einflüsse den arbeitenden Menschen tangieren (Bild 5).

### Von der manuellen zur Kopfarbeit

Noch vor gut 25 Jahren waren Arbeitsplätze, wie auf der Abb. 6 dargestellt,

Bild 6: Kopierdrehmaschine der 50er Jahre



<b>1 Zweck und Aufgabe</b>
<b>2 Geltungsbereich</b>
<b>3 Organisation der PV</b>
<b>4 Allgemeine Aufgaben</b>
<b>5 Regelung der Zusammenarbeit – zwischen PV und Arbeitgeber – zwischen PV und Mitarbeiter</b>
<b>6 Mitwirkungsrechte</b>
<b>7 Verfahren bei Meinungsverschiedenheiten</b>
<b>8 Wahlverfahren</b>
<b>9 Stellung der PV im Betrieb (Mandatsausübung/Kündigungsschutz)</b>

Bild 4: Wesentlichster Inhalt der Reglemente/ Statuten der Personalvertretungen (PV)

<b>1 Von der manuellen zur Kopfarbeit</b>
<b>2 Technik im Büro</b>
<b>3 Technischer Wandel im Zeichenbüro</b>
<b>4 Tempo des Wandels</b>
<b>5 Wachsendes Risiko</b>
<b>6 Gesteigerte Anforderungen an die Mobilität</b>
<b>7 Kleinere Unternehmenseinheiten</b>

Bild 5: Welche Einflüsse erforderten den Wandel?

keine Seltenheit. Harte, oft monotone Arbeit wurde geleistet. Körperkräfte – oft bis zur Gesundheitsschädigung – und manuelles Geschick waren gefordert.

Die technische Entwicklung brachte

- körperliche Entlastung
- Wegfall von monotoner Arbeit (Robotereinsatz)
- programmierte Maschinensteuerung
- erhebliche Reduktion der Bearbeitungszeiten (Steigerung Maschinenleistung)
- Bearbeitungszentren (Bild 7), Wegfall des Teilewechsels, Reduktion Maschinenpark
- Reduktion des Materialbedarfs und damit Reduktion der zu bearbeitenden Stücke
- Reduktion der Fertigungstiefe (Zukauf von Bauteilen)
- Verlagerung von der Arbeit an der Maschine zur Arbeitsvorbereitung (CIM)
- Substitution der Materialien: Guss/Kunststoff/Keramik etc.

Für die Belegschaft resultierte daraus

- eine erhebliche Reduktion von Arbeitsplätzen. Eine CNC-Drehmaschine z. B. ersetzt 5 konventionelle Drehbänke.
- Den früheren Maschinenarbeiter gibt es kaum mehr. Heute gilt es, die Maschine einzurichten, zu überwachen, evtl. korrigierend einzugreifen. Auch der Maschinenarbeiter wird zum Kopfarbeiter.
- Hohe Ansprüche an technischen Kenntnissen und Fertigkeiten an den verbleibenden Arbeitsplätzen.

Die Verlagerung von manueller zur Kopfarbeit zeigt sich auch in der Entwicklung des Georg Fischer Personalbestandes am Standort Schaffhausen in den letzten 21 Jahren:

	Angestellte	Betr. Angestellte
1971	36 %	64 %
1992	57 %	43 %

### Vom Stehpult zum vernetzten Computerarbeitsplatz

Ältere Mitarbeiter erinnern sich vielleicht noch an das Stehpult, auf dem geschrieben und gerechnet wurde. Vor 15 Jahren wurden moderne Sekretariate mit Kugelpapier-Schreibmaschinen ausgerüstet, und heute sind vernetzte PC aus unseren Büros nicht mehr wegzudenken.

Diese rasche Veränderung auch an Büroarbeitsplätzen stellte zum Teil völlig andere, neue Anforderungen an die Mitarbeiter, brachte Entlastungen, aber auch neue Belastungen, die von älteren und von jüngeren Mitarbeitern nicht immer gut verkraftet wurden.

Eine ähnliche, vielleicht noch rasantere Entwicklung vollzog sich in den letzten 15 Jahren in den Konstruktionsbüros. Das CAD (Computer Aided Design) ersetzte hier die zuvor mit teilweise grossem Geschick von Hand erstellten Zeichnungen.

### Tempo des Wandels, wachsendes Risiko und höhere Anforderungen an die Mobilität

Die Geschwindigkeit des Wandels hat sich in den letzten Jahren exponentiell gesteigert. Wir haben ein Tempo erreicht, das zahlreiche Mitarbeiter nicht mehr ohne weiteres verkraften. Gesundheitliche Störungen häufen sich. Das Tempo der Entwicklung erfordert es, trotz komplexerer Maschinen und Anlagen Verantwortung und Risiko auf immer tiefere Stufen zu

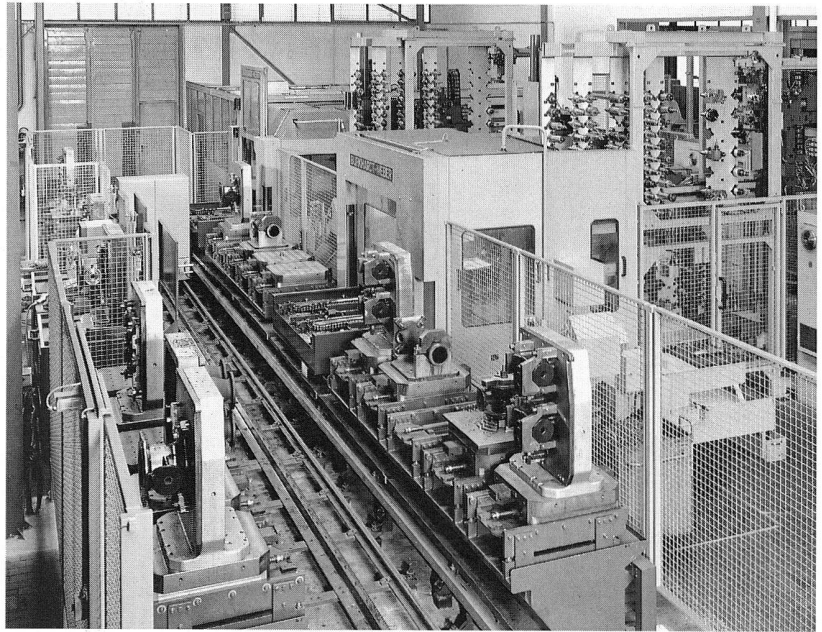


Bild 7: Modernes Bearbeitungszentrum

delegieren. Oft sind Mitarbeiter auf diese Belastungen zu wenig vorbereitet, sind ihnen nicht gewachsen. Unsicherheit, Angst, Flucht, gesundheitliche Störungen sind die Folge. Diese negativen Begleitfaktoren können nur von Mitarbeitern, die ihr Metier beherrschen, ohne Schaden zu nehmen, getragen werden.

Es ist allgemein bekannt, dass Gelerntes immer rascher überholt ist, dass sich die Ansprüche an die Mitarbeiter laufend verändern, dass nur der Mitarbeiter bestehen kann, der sein Wissen à jour hält, mit der technischen Entwicklung Schritt hält und bereit ist, immer wieder andere, neue Aufgaben zu übernehmen.

### Kleinere Unternehmenseinheiten

Die Gewerkschaften/Verbände haben ihre Aktivitäten in der Vergangenheit insbesondere auf grössere Unternehmen konzentriert, allerdings ohne Mittel- und Kleinbetriebe gänzlich zu vernachlässigen. Die rasante technische Entwicklung und das zwingende Erfordernis nach hoher Flexibilität haben dazu geführt, dass einerseits viele kleine Unternehmen entstanden sind, andererseits kleine zu mittleren Unternehmen gewachsen sind. Vor allem aber haben sich Grossunternehmen neue Organisationsstrukturen gegeben (Holdingstruktur) und bisher in geschlossenen Unternehmen operierende Branchen in juristisch selbständige Einheiten aufgegliedert; ja es wurden sogar Dienstleistungsbereiche verselbstständigt. Beispiele kennen wir bei ABB, Sulzer, Zellweger, Ascom und auch bei Georg Fischer.

Diese strukturelle Veränderung tangiert zwar weniger den einzelnen Mitarbeiter, aber um so mehr die Gewerkschaften und die Verbände als Sozialpartner. Zudem haben in diesen neuen Strukturen plötzlich höhere Kader, die sich bisher nur am Rande mit Sozialpartnerfragen beschäftigten, mit solchen Anliegen auseinanderzusetzen.

### 3. Wie begegnen die Sozialpartner diesem Bedürfnis nach Änderung?

In der jüngeren Vergangenheit sind folgende markante Entwicklungen zwischen oder bei den Sozialpartnern erfolgt (Bild 8).

- 1 **Wandlung des Friedensabkommens**
- 2 **Verzicht auf Unterscheidung Angestellte/Betriebsangestellte**
- 3 **Sonder-/Schutzbestimmungen bei Betriebsredimensionierungen bzw. Betriebsschliessungen**
- 4 **Permanente Schulung**
- 5 **Fabrikarbeit hat Zukunft**
- 6 **CIM ja, aber nicht auf Kosten der Arbeitnehmer**
- 7 **Mitwirkung**
- 8 **Einfluss der Arbeitgeber-/Arbeitnehmerverbände auf die Gesetzgebung**
- 9 **Massnahmen im Hinblick auf einen allfälligen Beitritt zum EWR**

Bild 8: Wie begegnen die Sozialpartner diesen Bedürfnissen nach Änderung?

#### Wandlung des Friedensabkommens

Wie bereits darauf hingewiesen, ist – neben den gesetzlichen Bestimmungen – das Friedensabkommen in der Maschinenindustrie die massgebliche Grundlage. Die erste Vereinbarung 1937 befasste sich schwergewichtig mit

- dem sozialen Frieden, Verzicht auf Kampfmassnahmen wie Sperre, Streik und Aussperrung
- Zusammenarbeit nach Treu und Glauben
- Schlichtung von Meinungsverschiedenheiten

In den Folgejahren wurden dem Friedensabkommen Themen zugefügt wie

- existenzsichernde Entlohnung, jedoch kein garantierter Mindestlohn
- soziale Absicherung

Neue, der technischen Entwicklung entsprechende Themen des noch bis Juli 1993 laufenden Abkommens sind:

- Mitwirkungsregelung, insbesondere in den Bereichen
  - Sonderarbeitszeiten
  - Arbeitsplatzbewertung
  - Gestaltung der Arbeitsplätze
  - Gesundheitsschutz/Arbeitsicherheit
- Datenschutzbestimmungen
- Bestimmungen über die Schulung/Weiterbildung und zum Teil paritätische Führung von Schulungsinstitutionen
- Massnahmen bei Betriebsschliessungen/Redimensionierungen

Im Hinblick auf die Vertragserneuerung hat der ASM 1990 sich für eine «Entschlackung» des Friedensabkommens eingesetzt.

#### Arbeitsvertragsbestandteile wie Ferien, Kinderzulagen etc. sollen betrieblich geregelt werden

Im neuen Abkommen sollen vermehrt Grundsätze und die längerfristige Politik festgelegt werden. Der ASM schreibt einleitend unter dem Titel:

#### Innovation in der Schweizer Maschinenindustrie

«Die Maschinenindustrie muss sich mit hochwertigen Produkten zu konkurrenzfähigen Preisen auf die Bedürfnisse des Marktes ausrichten. Dieser Markt befindet sich in einem Wandel.

Kleine Serien, häufiger Produktwechsel und die Ausrichtung des unternehmerischen Handelns am Kundenauftrag prägen diesen Wandel. Produkte mit einem breiten Dienstleistungsangebot haben inskünftig vermehrte Chancen, abgesetzt zu werden. Die Märkte verlangen von den Unternehmen und ihren Mitarbeitern andauernde Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit.

Ein innovatives Unternehmen ist ständig bestrebt, sein Chancenpotential als Ganzes auszuschöpfen. Dafür gibt es jedoch weder den «einzig richtigen Weg» noch einfache Rezepte. Deshalb versuchen SMUV und ASM, in sechs Thesen Grundsätze des Innovationsgeschehens zu vermitteln:

1. Innovationen sind umfassende Aufgaben
2. Innovationen schaffen Gestaltungschancen

3. Innovationen verbessern die Wirtschaftlichkeit
4. Innovationen brauchen neue Leitbilder
5. Innovationen setzen Qualifikationen voraus
6. Innovationen als ganzheitliche Prozesse.»

Die Gewerkschaften reagierten zunächst sehr ungehalten. Sie befürchteten, dass die Arbeitgeber am Erreichten rütteln, den Besitzstand in Frage stellen wollten. In der Folge wurden jedoch konstruktive Gespräche geführt. Inwieweit diese Gedanken nun bereits im nächsten Abkommen einfließen werden, kann heute noch nicht gesagt werden. Es bestehen jedoch Anzeichen, dass bei der heute gedämpften Wirtschaftslage der Mut zu grösseren Veränderungen etwas fehlt.

### **Verzicht auf Unterscheidung Angestellte/Betriebsangestellte**

Der früher markante Graben zwischen Angestellten und Betriebsangestellten wurde, bedingt durch die Annäherung in der beruflichen Tätigkeit, weitgehend bis gänzlich abgebaut.

Die Unterschiede bezogen sich auf

- Lohnsysteme Stundenlohn – Monatslohn
- Unterschiedliche Vorsorge
- Unterschiedliche Dienstverträge
- Unterschiedliche Gratifikationsregelung
- Unterschiedliche Arbeitskleider usw.

Die bisher zwischen Arbeitgeberverband einerseits und den Angestelltenverbänden bzw. Gewerkschaften andererseits getrennt ausgehandelten Vereinbarungen wurden 1988 für die zur Zeit laufende Vertragsperiode erstmals gemeinsam unterzeichnet. In der Folge haben sich zum Teil in den Betrieben (so auch bei Georg Fischer) die bisher getrennt geführten Angestellten- bzw. Betriebsangestelltenvertretungen zusammengeschlossen zur Personalvertretung.

### **Betriebsverlegungen, Betriebsredimensionierungen, Betriebschliessungen**

Die Arbeitnehmerorganisationen anerkennen, dass die technische Entwicklung hohe Flexibilität bezüglich Betriebsverlegungen, Betriebsredimensionierungen, Betriebschliessungen erfordert. Zu diesem Zwecke wurde eine spezielle Verein-

barung erarbeitet. Sie ist Bestandteil des Friedensabkommens.

### **Hohe Flexibilität erfordert permanente Schulung**

In Anerkennung dieser Erfordernisse engagieren sich die Sozialpartner in ausserordentlichem Masse für die Schulung und die Weiterbildung.

Arbeitgeberverband (ASM)

- Massgebender Partner für die Schulung von Betriebsfachleuten (SFB)
- Der ASM erarbeitet Berufsbilder, Ausbildungsgrundlagen für die Lehre und passt sie laufend den neuen Bedürfnissen an
- Der ASM betreibt eine eigene Schule für Industriemeister zur Erlangung des Industriemeisterdiploms
- Zur Zeit engagiert sich der ASM sehr stark für die Einführung der Berufsmatura
- Führungs- und Fachkurse für untere und mittlere Kader

### **Paritätische Aktivitäten**

- ASM-Angestelltenverbände. Schulung von Angestellten-Vertretern, total 18 Kurstage
- Arbeitsgemeinschaft für berufliche Weiterbildung (ABW) bietet unter anderem Kurse für Informatik, Elektronik, Hydraulik, Digitaltechnik, Automation, CNC, Regeltechnik etc. an

### **Schulung durch Gewerkschaften und Verbände**

Hier zeichnen sich vor allem zwei Vertragspartner durch hohes Engagement in der Schulung aus:

- Schweiz. Kaufm. Verband, SKV, breites Angebot von der Lehrlingsausbildung über kaufmännische Spezialkurse (Sprachen, Betriebswirtschaftslehre, Informatik etc.) bis zum Fachdiplom
- Schweiz. Metall- und Uhrenarbeiterverband (SMUV). Nebst der Schulung für Personalvertreter befasst sich der SMUV mit Persönlichkeitsschulung, Schulung in Sozialversicherungsfragen, modernen Technologien etc.

### **Fabrikarbeit hat Zukunft**

Unter diesem Titel hat der SMUV 1989 eine 80seitige Broschüre herausgegeben. Er nimmt darin positiv Stellung zur technischen Entwicklung, zu den Bedürfnissen neuer Arbeitsorganisationen, zu den tiefgreifenden Veränderungen der Arbeit in den Betrieben. Er fordert seine Leute auf,

an diesem Wandel aktiv mitzuwirken, stellt andererseits aber auch Forderungen an die Arbeitgeber betreffend

- attraktive Arbeitsgestaltung
- Mitarbeiterbeurteilung, Förderung und Leistungsentlohnung
- Recht auf moderne Arbeitsmittel
- Gesundheits- und Datenschutz

Der SMUV dokumentiert – der Titel sagt es – seinen Glauben an die Zukunft neuer industrieller Tätigkeit und signalisiert die Bereitschaft zur konstruktiven Mitarbeit.

### **CIM ja, aber nicht auf Kosten der Arbeitnehmer**

Die grösste Gewerkschaft unseres Landes, der SMUV, hat sich in das bundesweite Aktionsprogramm, das CIM, eingeschaltet. Die Haltung der Arbeitnehmerorganisationen zu CIM ist grundsätzlich positiv. Dem SMUV geht es nun vor allem darum, seine Funktionäre in Fragen der CIM-Entwicklung auszubilden. Sie sollen insbesondere die sozialen Auswirkungen auf die Arbeitnehmer überwachen. Mit Recht wird befürchtet, dass CIM auch Arbeitsplätze wegrationalisiert. Ohne die wirtschaftlichen Vorteile des CIM zu hemmen, wollen sie bei konstruktiver Mitarbeit die notwendigen Schutzmassnahmen für die Arbeitnehmer in die Entwicklung einbringen.

Im wesentlichen geht es den Arbeitnehmerorganisationen um folgendes: CIM soll nicht nur als technische Weiterentwicklung, die zur Vereinfachung der Produktionsabläufe, Reduktion der Kosten und damit zur besseren Wirtschaftlichkeit führt, gesehen werden. Frühzeitig ist zu erfassen, welche Veränderungen CIM für die Mitarbeiter bringt. Rechtzeitig sind Umschulungsprogramme zu erstellen, die es dem im Betrieb tätigen Personal erlauben, die neue Technologie anzuwenden bzw. am Entwicklungsprogramm mitzuwirken. Es sind die Kader auf die neuen Arbeitsbedingungen vorzubereiten, neue, andere Arbeitsbelastungen zu erkennen und vor allem für allfällig freizustellende Mitarbeiter berufliche und soziale Vorbereitungsmaßnahmen zu treffen.

### **Mitwirkung**

Die Schweiz kennt noch kein Mitwirkungsgesetz. Vor Jahren wurde eine Gesetzesvorlage verworfen. Jahrelang ruhte ein neuer Entwurf in den Schubladen der Bundesverwaltung. Im Hinblick auf den EWR (Eurolex) wurde der Entwurf zu

einem Bundesbeschluss erarbeitet. Ein brauchbares Gesetz, das insbesondere die Mitwirkung in den Betrieben regelt.

Die Metallindustrie kennt jedoch seit Jahren die erwähnte Mitwirkungsvereinbarung, die wesentlich weiter geht. U. a. wegen der technischen Entwicklung wurde von beiden Vertragspartnern das Bedürfnis auf Mitwirkung erkannt und in einer Vereinbarung klar geregelt.

### **Einfluss der Arbeitgeber-/Arbeitnehmerverbände auf die Gesetzgebung**

Der Einfluss der Arbeitgeber- und der Arbeitnehmerverbände auf Gesetzgebung und Verwaltung darf nicht unterschätzt werden. Deren Vertreter sind sehr häufig in den Expertenkommissionen zur Vorberatung von Gesetzen tätig. Die Verbände werden zu praktisch allen Vernehmlassungen eingeladen. Schliesslich haben sie auch ihre Vertreter im Parlament und pflegen gute Kontakte zur Verwaltung. Ihr Einfluss auf die schweizerische Politik, und zwar nicht nur auf die Wirtschaftspolitik, wird von Sachkennern als ausserordentlich gross angesehen.

In jüngerer Zeit befassten sich die Verbände nebst den zahlreichen Änderungen im Sozialversicherungsbereich vor allem mit folgenden Gesetzes- und Verwaltungsänderungen:

- Verordnung über die Verhütung von Unfällen und Berufskrankheiten
- Plangenehmigungsverfahren
- Beizug von Arbeitsärzten
- Anpassung der Verordnung an das EG-Recht
- Bestimmungen über die Berufsmatura
- Handhabung von Giften
- auf das ganze Eurolex-Paket komme ich im nächsten Abschnitt zu sprechen.

### **Massnahmen im Hinblick auf einen allfälligen Beitritt zum EWR**

Die Arbeitnehmerorganisationen haben sich in einem sehr frühen Zeitpunkt für einen Beitritt zum EWR ausgesprochen. Dies im Gegensatz zur Arbeitgeberseite. Bei einigen Arbeitgeberverbänden, insbesondere einzelnen Exponenten, besteht etwelche Mühe, sich zu einer positiven Stellungnahme durchzuringen.

Arbeitgeber-/Arbeitnehmerorganisationen befassen sich vor allem mit den Bestimmungen bezüglich **freiem Personenverkehr**.

Nach dem etwas voreiligen Ja der Gewerkschaften zum EWR wird nun allerdings versucht, gewisse Schutzbestimmungen noch einfließen zu lassen (Mindestlohn, eidg. Sozialgesetzgebung usw.).

Wesentliche Einflussnahmen der Verbände erfolgen zur Zeit bei folgenden Änderungen von Gesetzesunterlagen

- Anerkennung der Berufsdiplome
- Bundesbeschluss betr. die Mitwirkung
- Bundesbeschlüsse betr. Arbeitsvertrag/Arbeitsgesetz
- Bundesbeschlüsse betr. alle Sozialversicherungen
- Bundesbeschlüsse betr. Aufenthalt und Niederlassung von Bürgern aus Staaten des EG-Raumes

usw.

## 4. Ansätze für Konflikte

Aus der Summe möglicher Konflikte in kurz- bis mittelfristiger Zukunft möchte ich nur fünf nennen:

### Friedensabkommen

Das Friedensabkommen, 55 Jahre alt, zuvor in elf Erneuerungen immer wieder den neuen Bedürfnissen angepasst, wird oft als überholt, zu schwerfällig, intolerant beurteilt. Errungenschaften des Friedensabkommens wurden gesetzlich verankert, und grosse Kreise der Arbeitnehmerschaft (aber auch gewisse Arbeitgeberkreise) nehmen das Erreichte als gegeben hin und sind nicht mehr bereit, sich im erforderlichen Mass zu engagieren. Mitgliederschwund bei Gewerkschaften und Verbänden und mangelnde Bereitschaft, Personalvertretungsfunktionen in den Betrieben zu übernehmen, sind die Folge. Gemäss meiner Überzeugung ist ein gewisser – nicht extremer – Druck der Arbeitnehmerorganisationen gesund. Es braucht die starken, positiv denkenden Arbeitnehmer-Organisatoren als Vertragspartner. Geschwächte Partner sind ihrer Aufgabe nicht gewachsen. Im besonderen sind sie nicht mehr in der Lage, den Arbeitsfrieden – Herzstück des Friedensabkommens – zu sichern.

Die Arbeitnehmerorganisationen stehen – bedingt durch die heutige Wirtschaftslage, die uns bestimmt noch die nächsten zwei Jahre belasten wird – in einer schlechten Verhandlungsposition. Es braucht Weitblick auf Arbeitgeberseite, diese Situation nicht auszunutzen. Handeln nach Treu und Glauben soll vom Ar-

beitgeber auch in rezessiven Zeiten geübt werden. Die Versuchung, den doch ziemlich rechtsliberalen Gedanken eines Prof. Wittmann zum Thema «Das Soziale in der Marktwirtschaft» Gehör zu schenken, ist recht verbreitet.

Hier scheint mir eine Bemerkung zur Ethik in der Wirtschaft angebracht. Ethik als wesentlicher Bestandteil der Unternehmenskultur wird in Unternehmensbrochüren, PR-Aktionen oft gross und gewichtig dargestellt. Wenn sie jedoch im Rahmen der unternehmerischen Tätigkeit nicht praktisch gelebt wird, verpufft sie rasch zu billiger Reklame. Sozialpartnerschaftliche Grundlagen, Leitbilder, Führungsrichtlinien in den Unternehmen sind ohne gelebte Ethik wertloses Papier.

An den Arbeitnehmerorganisationen ist es nun, bei der heutigen Wirtschaftslage, die sich kurzfristig nicht verändert, massvolle Begehren zu stellen. Für sie wäre es eine grosse Chance, für grundsätzliche Erneuerungen Hand zu bieten und mehr ideelle statt materielle Ziele anzustreben. Ob beide Vertragspartner den Mut zu dieser Neuerung aufbringen? Die Gespräche der nächsten Monate werden es zeigen.

### Masshalten in personellen Massnahmen bei Restrukturierungen

Die wirtschaftliche und technische Entwicklung zwingt die Unternehmen zum Teil zu sehr raschen, tiefgreifenden Veränderungen. Das Wirken der Arbeitnehmerorgane wird dadurch arg strapaziert. Mit grossen Sozialplanbudgets versuchen Unternehmer, harten Personalmassnahmen die Spitze zu brechen. Oft allzurasch wird wertvolles Humankapital inmitten einer Panikstimmung, oder weil zu spät reagiert wird, geopfert. Was bleibt – und heute stark verbreitet ist –, sind Verunsicherung, Angst, fehlendes Vertrauen in die Unternehmung. Ängstliche, verunsicherte Mitarbeiter sind jedoch schlechte Partner für überdurchschnittliche Leistungen und mutige, zukunftsgerichtete Entschiede. Die gegenwärtige Krise meistern Arbeitgeber und Arbeitnehmer und deren Organisationen nur gemeinsam. Es braucht auf beiden Seiten ein hohes Mass an Einfühlungsvermögen, Verständnis für technische und wirtschaftliche Zusammenhänge, Kreativität und ganzheitliches Denken, aber auch das Verantwortungsbewusstsein für die betroffenen Mitarbeiter, um auftretende Konflikte erfolgreich zu bewältigen.

### Abkürzungen

ASM	Arbeitgeberverband der Schweizer Maschinenindustrie
VSE	Verband Schweiz. Eisengiessereien
SMUV	Schweiz. Metall- und Uhrenarbeitnehmerverband
SKP	Schweiz. Kurs für Personalfragen
SFB	Schweiz. Fachstelle für Betriebstechnik
ABW	Arbeitsgemeinschaft für berufliche Weiterbildung
AV	Angestelltenvertretung
BK	Betriebskommission
PV	Personalvertretung

## Literaturverzeichnis

- 1992 ASM, Portrait  
1990 ASM, Jahresbericht  
1991 ASM, Jahresbericht  
1991 ASM, Die Vereinbarung in der Maschinenindustrie  
1991/92 ASM, Rundschreiben 1991/92  
1988/93 Vereinbarung in der Maschinenindustrie (Friedensabkommen)  
1987 Humbel Kurt: «Treu und Glauben», Geschichte des Friedensabkommens  
1992 Eurolex, Gesetzes- und Verordnungsentwürfe betr. Thema Sozialpartnerschaft  
1992 Richter Dr. G.: Präsidialansprache DV Zentralverband Schweiz. Arbeitgeberorganisationen 25.6.92  
1991 VSE, Naturgewalten, moderne Technologie und der Mensch  
1989 SMUV, Fabrikarbeit hat Zukunft  
1992 SMUV, Weiterbildungsangebot  
1991/92 SMUV, Zeitung – diverse Nummern  
1992 SMUV, CIM ja – aber nicht auf Kosten der Arbeitnehmer  
1984 Der Staatsbürger, Nr. 4/1984, Von der Industrie- zur Freizeitgesellschaft  
1992 SFB, Schulungsprogramm  
1992 ABW, Kursprogramm  
1991 Georg Fischer: Statuten der Personalvertretung  
1992 Gianella S. V.: Das Managerprofil im Umbruch der Zeit (Leadership Knight Wendling 1/1992)  
1992 Müller H., VR-Mitglied Georg Fischer AG: Ethik in der Wirtschaft  
1991 Brunnschweiler J.: Werkplatz Schweiz – wohin?  
1992 Weigele M.: SKP 1992 – Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen

## Schulung als Investition

Wie dargelegt, engagieren sich die Sozialpartner sehr stark in der Schulung. Schulung ist eine ebenso wichtige Investition wie moderne Maschinen und Anlagen. Dies erfordert in beiden Lagern gerade in rezessiven Zeiten hohes Verständnis und Bereitschaft, sich zu engagieren. Es ist aber erschreckend, feststellen zu müssen, dass genau das Gegenteil geschieht. Die zur Zeit starke Unterbelegung der erwähnten Ausbildungsinstitutionen beweist dies. Arbeitgeber kürzen Schulungsbudgets, reduzieren Ausbildungsanstrengungen, bilden weniger Lehrlinge aus. Arbeitnehmer haben den Mut nicht, Weiterbildung zu fordern. Sie sind orientierungslos bezüglich richtiger Weiterbildung, weil ihnen die Arbeitsplatzsicherheit fehlt. Oft fehlt auch die Bereitschaft, die heute doch sehr grosszügig bemessene Freizeit für die persönliche Weiterbildung einzusetzen.

Der Konflikt ist voraussehbar, wenn hier die Arbeitgeber- und die Arbeitnehmerseite nicht erhebliche Anstrengungen unternimmt und auch zu Investitionen bereit ist.

## Die hohe Geschwindigkeit technischer Erneuerung und Umstrukturierung

Die grossen Ansprüche bezüglich hoher Flexibilität und rascher Veränderung sind auf beiden Seiten erkannt. Der Mensch – richtig vorbereitet und geschult – ist in der Regel auch zu sehr rascher Veränderung befähigt. Entscheidende Bedingung ist jedoch, dass der Mitarbeiter das Änderungsbedürfnis erkennt und akzeptieren kann.

Dies erfordert von den Kadern ein hohes Mass an Information und Motivation ihrer Mitarbeiter. Auch sollen die Ziele bezüglich Tempo und Höhe des angestrebten Erfolges massvoll und erreichbar sein.

Das heute zum Teil geforderte Tempo wird von den Mitarbeitern – vor allem, wenn sie die Bedürfnisse nicht verstehen – oft nicht mehr verkraftet. Psychische Schäden sind die Folge, verbunden mit physischen Erkrankungen, resultierend aus der psychischen Überforderung.

## Ökologische Erfordernisse

Bei beiden Vertragspartnern ist das Verständnis für ökologische Bedürfnisse und Verpflichtungen geweckt. In den letzten Jahren wurde Erstaunliches geleistet, und es wurden Mittel bereitgestellt

- für Energiesparmassnahmen
- für die drastische Reduktion der Luft- und Wasserverschmutzung
- für die Behebung von Risiken (Gase, Gifte, Feuer usw.)
- für die Verbrauchsbeschränkung von Rohstoffen
- für artengetrenntes Recycling usw.

Die Ziele sind noch nicht erreicht. Ob das Verständnis weiter besteht, wenn bei einer nicht verbesserten Wirtschaftslage zur Erreichung dringend erforderlicher ökologischer Ziele von der Arbeitnehmerseite auch Opfer gefordert werden müssen, bleibt abzuwarten.

## 5. Schlussbemerkungen

Das gewählte Thema ist – trotz der eingangs erwähnten Einschränkungen – sehr umfassend. Viele Gedanken konnten nur angedeutet, aber nicht ausführlich behandelt werden. Ich habe Ihnen aus meiner persönlichen Betrachtung – allerdings abgestützt auf verschiedene Publikationen – dargelegt, welche wesentlichen Einflüsse der technisch und wirtschaftlich bedingte Wandel auf die sozialpartnerschaftlichen Beziehungen hat, wie die Sozialpartner dieser Herausforderung begegnen und wo sich allfällige Konflikte abzeichnen könnten.

Die Grundlagen unserer sozialpartnerschaftlichen Beziehungen sind zwar nicht die allermodernsten. Ab und zu wird auf diesem an sich guten Instrument auch schlecht gespielt.

Ich persönlich glaube jedoch, dass die Sozialpartner in wesentlichen Punkten mit der technischen Entwicklung Schritt gehalten haben und dass sie motiviert sind, die anstehenden Probleme mit der erforderlichen Fachkompetenz anzupacken. Wenn die Sozialpartner dem Grundgedanken der Partnerschaft

### «Zusammenarbeit nach Treu und Glauben»

«Dem Partner das geben, was man in guten Treuen glaubt, ihm geben zu können»

«Vom Partner das fordern, was man in guten Treuen glaubt, von ihm fordern zu können»

weiterhin nachleben, werden sie die Zukunft gemeinsam bewältigen. ■