

Zeitschrift: Schriftenreihe = Collection / Forum Helveticum
Herausgeber: Forum Helveticum
Band: 6 (1995)

Artikel: Neue Arbeitsplätze schaffen und Arbeitslosigkeit vermeiden : Lösungsansätze aus der Sicht einer grossen Arbeitgeberin
Autor: Lichtsteiner, René
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-833040>

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: 26.11.2025

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

RENÉ A. LICHTSTEINER

«NEUE ARBEITSPLÄTZE SCHAFFEN
UND ARBEITSLOSIGKEIT VERMEIDEN:
LÖSUNGSANSÄTZE
AUS DER SICHT EINER GROSSEN
ARBEITGEBERIN»

Neue Arbeitsplätze schaffen und Arbeitslosigkeit vermeiden: Lösungsansätze aus der Sicht einer grossen Arbeitgeberin

René Lichtsteiner

1. Einführende Bemerkungen oder

Warum nichts passiert, obwohl wir wissen, was zu tun wäre

ABB Schweiz beschäftigt heute rund 13 100 Personen (Teilzeitstellen hochgerechnet auf 100%). Im Zeitpunkt der Fusion von BBC und Asea vor über sechseinhalb Jahren beschäftigte ABB Schweiz rund 18 000 Personen. Trägt ABB Schweiz somit die Verantwortung für 5 000 Arbeitslose? Hätten wir durch besseres Wirtschaften diese Arbeitsplätze für die Zukunft erhalten können? Diese Fragestellungen, angesichts von rund 164 000 Arbeitslosen gewiss unbequeme Fragestellungen, veranlassen uns - als im schweizerischen Vergleich grosse Arbeitgeberin - uns intensiv mit dem Thema des 22. Schweizerischen Akademischen Seminars des Forum Helveticum zu beschäftigen. Mit einem Exportanteil von rund 85% und einem seit 1988 mehr als verdoppelten Umsatz, auf einem äusserst kompetitiven Weltmarkt, hat unsere Aussage ein ausreichendes Mass an Glaubwürdigkeit für die gesamte schweizerische Wirtschaft.

Die verschiedenen Analysen über die Gründe der statistisch so plötzlich und so rasant angestiegenen Arbeitslosigkeit sind erstaunlich einmütig. Die Therapievorschlage lassen sich in zwei grosse Gruppen unterteilen: die einen wollen die Rahmenbedingungen verbessern, die anderen die Arbeit umverteilen. Angesichts der - als Folge der anziehenden Konjunktur - wieder rückläufigen Zahlen der Arbeitslosenstatistik begnügen sich allerdings die meisten mit der Verwaltung der Arbeitslosigkeit und basteln an der Arbeitslosenversicherung herum.

Ich werde zuerst über die konjunkturell bedingte Arbeitslosigkeit sprechen und dann über die strukturell bedingte Arbeitslosigkeit. Diese Unterscheidung soll uns jedoch nicht verwirren. Die Abgrenzung ist schwierig und hilft den betroffenen Arbeitslosen wenig. Die Therapien gegen die konjunkturelle bzw. gegen die strukturelle Arbeitslosigkeit sind allerdings unterschiedlich; da beide Therapien notwendig sind und sich gegenseitig eher verstärken als neutralisieren, dient die Abgrenzung bloss der Diskussionsdisziplin.

Mit der Umkehrung der Reihenfolge im Titel des Referates möchte ich klarstellen, dass wir den strukturellen Wandel unterstützen und nicht mit defensiven Massnahmen behindern sollten. Sie werden aus meinem Referat auch einen eher pessimistischen Ton bezüglich der Umsetzungsfähigkeit des schweizerischen oder sogar westeuropäischen politischen Systems heraushören. Ich bin allerdings persönlich zutiefst davon überzeugt, dass die bewährte schweizerische Sozialpartnerschaft uns einen Ausweg bietet.

2. Konjunkturelle Arbeitslosigkeit oder *Warum ein altes bekanntes Problem plötzlich Beachtung findet*

Es herrscht weitgehend Einigkeit, dass die Geldpolitik der Nationalbanken und die Inflationserwartungen die gesamtwirtschaftliche Nachfrage bestimmen. Die Schwankungen in der Produktion führen zu Zu- und Abnahmen in der Beschäftigung. Dieses alte bekannte Muster, das in einem gewissen Ausmass wegen unvollkommener Märkte und mangelhafter Informationen unvermeidlich ist, hat heute drei zusätzliche Komponenten erhalten.

Erstens führt die zunehmende Vernetzung der Volkswirtschaften durch global tätige Unternehmen, die Standortarbitrage betreiben, sowie durch das Auftreten von zusätzlichen Volkswirtschaften mit anderen Konjunkturzyklen zu einer Verflachung der Ausschläge. ABB Schweiz ist insofern typisch. 1988 betrug der Bestellungseingang aus Asien gerade 11 Prozent, während es 1993 50 Prozent waren, die mitgeholfen haben, auch im Rezessionsjahr 1993 ein gutes Ergebnis zu erreichen. Die von 1988 bis 1993 von 41 Prozent auf 31 Prozent reduzierte Wertschöpfungstiefe hat bei gleichzeitig verdoppeltem Umsatz das Einkaufsvolumen stark ansteigen lassen. Während früher primär von der Haustür eingekauft wurde, wird heute unter dem Schlagwort «Global Sourcing» weltweit beschafft.

Zweitens führen die stark verbesserten Versicherungsleistungen für Arbeitslose zu einem Verbleib der Arbeitslosen in der Statistik, währenddem sie früher ins Ausland oder an den häuslichen Herd verschwunden sind. Der rasante und plötzliche Anstieg der statistisch ausgewiesenen Arbeitslosen hat ausserdem die soziale Akzeptanz des Phänomens Arbeitslosigkeit verursacht. Damit ist die Bereitschaft der Arbeitgeber zu raschen Entlassungen erhöht und der Anreiz der Arbeitnehmer zur Vermeidung oder möglichst schnellen Beendigung von Arbeitslosigkeit reduziert worden.

Drittens stellen wir bei Arbeitgebern wie Arbeitnehmern eine markant verminderte Loyalität fest. Eine der kulturell tiefgreifendsten Veränderung des Wechsels von BBC zu ABB im Jahre 1988 war die Ankündigung vom 29. Februar 1988, 2 000 Stellen abzubauen. Das über viele Jahre aufgebaute Vertrauen in die Lebensstellung beim Grossunternehmen war zerstört und wurde durch die Dezentralisierung oder gar Auflösung von altgedienten BBC-Institutionen weiter beeinträchtigt. An die Stelle der Arbeitsplatz-Sicherheit trat die Arbeitsmarkt-Fähigkeit.

Diese neue Flexibilität der Firmen und im Umfeld der Firmen führt auch zu einer rascheren Anpassung der Firmen an ihre Märkte. Durch die Verbesserung der Informationstechnologien und die radikale Verkürzung der Durchlaufzeiten (Halbierungen sind die Regel, Reduktionen auf 10% nicht ausgeschlossen) müssen die Engineering- und Produktionskapazitäten der Firmen stark flexibilisiert werden. Durch die Reduktion der Fertigungstiefe und Just-in-Time-Lieferungen von Zulieferbetrieben verschwinden frühere Puffer. Die kapazitätsorientierte Flexibilität zeigt sich in der Maschinenindustrie mit einer Ausdehnung des Bandbreitenmodells im neuen Gesamtarbeitsvertrag: die wöchentliche Arbeitszeit kann von 30 Stunden bis 45

Stunden schwanken. Somit ist innert weniger Tage eine Erhöhung bzw. Reduktion der produktiven Stunden um ganze 50% möglich. Zudem hat der Einsatz von kurzfristig einsetzbarem Temporärpersonal, von Beratern oder Einpersonen-Firmen, stark zugenommen. Bei ABB Schweiz machten die Kosten für derartige Einsätze 1993 ganze 9 Prozent der Personalkosten aus. Bei unsicherer Beschäftigungslage und geringer Flexibilität im festen Arbeitsverhältnis ist dies ein ausgiebig genutztes Ausweichventil.

Zusammenfassend dämpfen die international tätigen Firmen die Konjunkturausschläge und verhalten sich bezüglich ihrer Massnahmen widersprüchlich; einzelne Massnahmen erhöhen die Arbeitslosigkeit, andere wirken ausgleichend. Segensreich ist die stabile Geldpolitik der Nationalbank, verbesserungsfähig allerdings die Vorausschaubarkeit. Orakelhafte Öffentlichkeitsarbeit erleichtert zwar die politische Unabhängigkeit, aber nicht unbedingt die Planung der Unternehmen. Der Staat, mit einer weiterhin expansiven Fiskalpolitik, einer eklatanten Unfähigkeit zur Beseitigung von strukturellen Defiziten und einem radikalen Vertrauensverlust bei den Wählern, kommt in dieser Beurteilung am schlechtesten weg. Somit sind die Forderungen aus Unternehmenssicht klar: weitere weltwirtschaftliche Vernetzung mit Hilfe des GATT-Abkommens, eine verlässliche Geldpolitik und eine rasche Beseitigung der Defizitwirtschaft, trotz aller damit kurzfristig verbundenen Nachteile.

3. Strukturelle Arbeitslosigkeit oder *Warum es plötzlich so schnell geht*

Die Auslöser der strukturellen Arbeitslosigkeit liegen in der Globalisierung der Weltwirtschaft, der markanten Intensivierung des Wettbewerbs und der rasanten Innovation. BBC war 1987 mit knapp 100 000 Beschäftigten ein mittelgrosses europäisches Unternehmen mit starker Exportorientierung. ABB ist mit 210 000 Beschäftigten nicht bloss mit Verkaufsstützpunkten, sondern mit Engineering- und Produktionsgesellschaften in den meisten Ländern tätig. Seit Jahren entlässt ABB monatlich rund 1000 Personen, vor allem in Westeuropa und in den USA, und hat gleichwohl immer gleich viel Beschäftigte. Laufend werden Joint Ventures in den neuen Märkten gegründet und Kapazitäten dort aufgebaut, wo die Märkte sind. Die früher stark abgeschotteten öffentlichen Beschaffungsmärkte in Westeuropa mit einem jährlichen Volumen von einigen 100 Milliarden Schweizer Franken öffnen sich. Die USA haben zwei Lokomotivfabriken, Europa hat heute noch 27. Die Grossunternehmen weichen aus ihren rezessiven nationalen Märkten aus auf die neuen Märkte in Asien. Die Konsumenten in den alten und auch in den neuen Märkten profitieren von sinkenden Preisen. Nicht bloss in der Computerindustrie dreht sich das Rad der technischen Innovationen immer schneller, auch in der als reif bezeichneten Elektroindustrie erzielt ABB Schweiz über 50 Prozent des Umsatzes mit Produkten, Systemen und Anlagen, die in den letzten drei Jahren neu ins Sortiment aufgenommen wurden.

Diese Auslöser führen über Mechanismen, welche die strukturelle Anpassung behindern, zu struktureller Arbeitslosigkeit. Zuerst ein zu rigider

Arbeitsmarkt, der noch verstärkt wird durch die fehlende Rücksicht der Arbeitsplatzbesitzer gegenüber den Arbeitslosen. Ein Beispiel: ABB Schweiz ist auf dem Weltmarkt führend mit Leistungshalbleitern. Eine Produktionsstätte hier in Lenzburg ist in diesem Bereich, der extrem vom Fertigungs-Know-how abhängig ist, weltweite Spitzenklasse. Das spezifische Fertigungsgeschick bringen vor allem Frauen mit; wir möchten auf durchgängigen Vier-Schicht-Betrieb wechseln. Trotz angekündigter Aufhebung des Nachtarbeitsverbots für Frauen ist die Investition wegen fehlender Flexibilität der Behörden und der Gewerkschaften gefährdet.

Zweiter Verstärkermechanismus sind Werthaltungen wie fehlende Mobilität, ein ausgeprägtes Besitzstanddenken und die mangelnde Leistungsbereitschaft. Diese Vorwürfe treffen nicht so sehr die Beschäftigten in den Firmen, auch wenn jeder Arbeitgeber stundenlang teilweise haarsträubende Geschichten erzählen könnte. Die Vorwürfe richten sich primär an die schweizerische Grundbefindlichkeit. Die aktuellen politischen Diskussionen sind Beispiel genug.

Drittens werden derartige Werthaltungen durch falsche staatliche Anreize noch unterstützt. Es ist teilweise unfair, unseren Beschäftigten fehlende Mobilität vorzuwerfen, wenn der regulierte Wohnungsmarkt den Mieter einer Altwohnung dermassen privilegiert, die unterschiedlichen Schulsysteme den Wohnortwechsel für die Kinder zu einer Tortur werden lassen, die Grundstückgewinnsteuer beim Erwerb eines neuen Hauses im nächsten Kanton nicht angerechnet wird und wenn trotz sogenanntem Freizügigkeitsgesetz in den meisten Pensionskassen der Austritt ein ökonomischer Blödsinn ist.

Viertens ist unser Ausbildungssystem nicht auf den Strukturwandel vorbereitet. Ein Unternehmen kann nicht ungestraft an den Bedürfnissen der Kunden vorbei produzieren. In unserem Ausbildungssystem ist es vielen Systembeteiligten von der Kindergärtnerin bis zum Universitätsdozenten, von der Schulpflegerin bis zum Spitzenbeamten noch nicht bewusst, dass auch das Schulsystem einen Markt hat. Demzufolge fehlen auch die meisten Koppelungsmechanismen zwischen Produktionssystem und Markt. Unsere Kleinkinder spielen zufrieden miteinander. In den Betrieben führen wir mit viel Mühe, aber dann auch mit durchschlagendem Erfolg, selbstautonome Gruppen ein. Zwischen dem Kleinkindalter und dem Eintritt ins Berufsleben muss irgend etwas völlig schief gelaufen sein.

Somit ist klar: wir schaffen Arbeitsplätze und vermeiden Arbeitslosigkeit, wenn wir den Strukturwandel nicht behindern, sondern soweit als möglich fördern. Dabei stehen zwei grundlegende Massnahmen im Vordergrund: optimale Rahmenbedingungen und Teilnahme am weltweiten Wettbewerb. Der Begriff der optimalen Rahmenbedingungen ist nicht weiter erklärungsbedürftig. Alle wissen, was notwendig wäre. Die Teilnahme am weltweiten Wettbewerb ist in der Schweiz wenigstens für diejenigen Unternehmen, die daran teilnehmen und dadurch in der Schweiz der Binnenwirtschaft ein gutes Auskommen verschaffen, auch nicht weiter erklärungsbedürftig. Allerdings gibt es in der Schweiz noch zu viele Unter-

nehmen und Personen, die sich auch Unternehmer nennen, die offen oder auch bloss im kleineren Kreis nichts unternehmen, sondern bessere Rahmenbedingungen und internationalen Wettbewerb lieber verhindern.

Der Strukturwandel verlangt Opfer. Die Verhinderung des Strukturwandels wird ungleich grössere Opfer fordern. Es ist langfristig ungleich billiger und auch sozialer, die Opfer heute zu tragen. Die Anstrengungen der Arbeitslosenversicherung müssen darauf ausgerichtet werden, nicht mehr qualifizierte Arbeitskräfte wieder für den Arbeitsprozess zu qualifizieren. Dies könnte bereits im bisherigen Einsatzbetrieb erfolgen, indem die Prämie der Arbeitslosenversicherung mit der Arbeitsmarkt-Fähigkeit der in diesem Betrieb beschäftigten Personen korreliert. Falls eine derartige Qualifizierung nicht mehr möglich ist, sollte das Ausscheiden aus dem Kreis der Erwerbstätigen und Erwerbsuchenden erleichtert werden, zum Beispiel durch einen flexiblen Altersrücktritt oder Rückkehrhilfen ins Herkunftsland, wo die in der Schweiz nicht mehr nutzbaren Qualifikationen sehr wertvoll sein können. Schliesslich können primär im Dienstleistungsbereich durch Lohnflexibilität viele Stellen geschaffen werden für Arbeiten, die heute unbezahlbar geworden sind.

4. Und was ist im Jahre 2021? *(der Referent wird dannzumal 65 sein)*

Die schweizerische Volkswirtschaft verdient jeden zweiten Franken im Ausland. Wie lange wird der Kunde von ABB Schweiz in China bereit sein, die NEAT, die AHV, die schweizerische Agrarpolitik oder die schweizerischen Kartellisten zu bezahlen? Die Konkurrenzfähigkeit des Standortes Schweiz entscheidet über die Sicherheit und die Zukunft der Arbeitsplätze in der Schweiz, meines Arbeitsplatzes, Ihres Arbeitsplatzes, der Arbeitsplätze aller Beschäftigten. Günstige Rahmenbedingungen, eine bedürfnisgerechte Ausbildung, sanierte öffentliche Haushalte und eine verlässliche Geldpolitik sind notwendige Voraussetzungen. Dies allein - obwohl es schon viel ist - reicht nicht aus. Markant gesenkte Kosten im Bereich Landwirtschaft und in den durch Importkartelle geschützten Märkten erlauben Kostensenkungen auch in den natürlich geschützten Märkten wie Bauwirtschaft, Ausbildung oder für sämtliche staatlichen Leistungen. Auch dies wird nicht vollständig verhindern, dass der relative Anteil der industriellen Arbeitsplätze zurückgeht. Weiterhin stark steigende Produktivität und die Verlagerung der Produktion in die Absatzmärkte werden diese Reduktion vorantreiben. Deshalb wird es entscheidend von unserer Innovationskraft abhängen, ob es uns immer wieder gelingen wird, durch Produktinnovation, durch Prozessinnovation, aber auch durch soziale Innovationen dauernd neue Produkte und Leistungspakete für neue Märkte zu entwickeln.

Wenn dies der Schweiz gelingen sollte, wird es auch Westeuropa gelingen? Ich bin mir da nicht so sicher. Und wenn es in Westeuropa nicht gelingen sollte, dann kann es der Schweiz als Teil von Europa auch nicht gelingen. Wir sind zwar nicht mitentscheidend in der EU, aber mit Sicherheit mitleidend in Europa. Mit ihrem enormen Potential an Leistungsbereitschaft und Leis-

tungsfähigkeit, mit ihrem unsere Vorstellungen übersteigenden potential an aufnahmefähigen Märkten haben Asien und Lateinamerika die Zukunft für sich. Ob sie wohl bereit sein werden, den westeuropäischen Traum einer 25 Stunden-Woche mitzutragen?

Das heisst nicht, dass wir nicht auch zeitlich sehr viel flexiblere Arbeitsformen fördern sollten. Aber freiwillig, nicht verordnet.

Die Kultur nach einem Sozialversicherungssystem, das sich nicht an den Prinzipien der Versicherung und der Solidarität orientiert, sind alt - sie bestehen seit es Sozialversicherungen gibt und gründen im Zeitgeist des 19. Jahrhunderts. Wer die Bedürftigkeit zum Ausgangspunkt übersehen übersieht vollständige der zwei grundlegenden volkswirtschaftlichen Zielen, denen das Sozialversicherungssystem als Ganzes dient, *Umwertung und Kapitalverteilung* und *Umwertung und Kapitalverteilung* einmal eine wesentliche des Kapitalismus, die Einkommens- und in der Folge die Vermögensunterschiede zu verschärfen, primäre Einkommensverteilung, die kapitalistische Wirtschaft bedingt, deshalb zwingend der Ergänzung durch einen Umverteilungsmechanismus, damit sich Einkommens- und Vermögensunterschiede nicht ins Unmögliche steigern.

Der Umverteilung die mit der staatlichen Einnahmensseite proportional oder progressiv wirken, während auf der Ausgabe Seite, auf der Ausgaben Seite die Sozialversicherungstransfers. So sind bei der AVA beispielsweise die Lohnabhängigen, die einen Teil der Beiträge zahlen, während der Nutzen, den eine Person aus dem System zieht, eine höchstens doppelt so hohe monatliche Transferleistung ist wie im Minimalfall. Ein ähnliches System besteht bei der Arbeitslosenversicherung, bei der die Grenze für die lohnabhängigen monatlichen Beiträge höher liegt als das versicherbare Einkommen.

Wenn von Umverteilung die Rede ist, stellt sich automatisch die Frage nach dem richtigen Mass. Tatsache ist, dass das *soziale Gefälle* in der Schweiz *zunimmt*. Nach Schätzungen des FDI wurden in der Schweiz Ende 1993 um die 180 000 Sozialhilfeempfänger gezählt, bis Ende 1994 ist mit 300 000 zu rechnen. Aufgrund von Zahlen der Eidgenössischen Steuerverwaltung lässt sich errechnen, dass die 10% reichsten Haushalte der Schweiz im Jahre 1960 6,3 mal mehr Einkommen erzielen als die 10% ärmsten Haushalte. Für das Jahr 1988 stieg dieser Faktor auf 8,3. Schliesslich zeigen die Zahlen der Eidgenössischen Steuerverwaltung auch eine gewandert beunruhigende Zunahme der Vermögenskonzentration in der Schweiz. Waren die 10% reichsten Haushalte im Jahre 1988 noch 22 mal reicher als die 10% ärmsten Haushalte, so hat sich dieser Faktor im Jahre 1991 auf 274 multipliziert. In einer vielbeachteten Rede stellte Bundesrat Ruth Dreifuss anfangs 1994 in Zürich fest: «Die Schweiz gehört zu den Ländern mit der grössten Einkommens- und Vermögensungleichheit. Gerade deshalb muss die Sozialpolitik eine gerechte Umverteilung garantieren.»

Wenn die WZZ zur Systemveränderung in diesem Lande aufruft, indem sie in einem saloppen Leitartikel die Rückkehr zur Bedürftigkeit in der Sozialpolitik propagiert, dann darf sie das selbstverständlich tun. Aber sie macht sich damit zur Anwältin eines *Klassenkampfes von Rechts*, denn die Einkommens-