

<b>Zeitschrift:</b>	Gewerkschaftliche Rundschau : Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes
<b>Herausgeber:</b>	Schweizerischer Gewerkschaftsbund
<b>Band:</b>	62 (1970)
<b>Heft:</b>	7-8
<b>Artikel:</b>	Anpassungsprobleme angesichts der Umwälzungen im Berufs- und Wirtschaftsleben
<b>Autor:</b>	Ducommun, Charles-Frédéric
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-354457">https://doi.org/10.5169/seals-354457</a>

## **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:** 23.01.2026

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

# GEWERKSCHAFTLICHE RUNDSCHAU

MONATSSCHRIFT DES SCHWEIZERISCHEN GEWERKSCHAFTSBUNDES  
ZWEIMONATLICHE BEILAGE: «BILDUNGSSARBEIT»  
HEFT 7/8 - JULI / AUGUST 1970 - 62. JAHRGANG

---

## Anpassungsprobleme angesichts der Umwälzungen im Berufs- und Wirtschaftsleben

Der Verfasser, Dr. Charles-Frédéric Ducommun, ist Delegierter des Bundesrates in der Westschweizerischen Gemeinschaft für Unternehmenswirtschaft, Präsident der «Rencontres suisses» und Generaldirektor der schweizerischen PTT-Betriebe. Auf Wunsch unserer Redaktion erklärte er sich mit der Veröffentlichung der ausgearbeiteten deutschen Fassung dieses Teils seines Vortrages einverstanden, den er in Genf, anlässlich des 40. Jahrestages der Gründung der Vereinigung für wissenschaftliche Organisation, gehalten hatte. Seinen Ausführungen war ein Referat von Herrn Olivier Giscard d'Estaing, Paris, vorausgegangen. Ein zweiter Beitrag von Dr. Ducommun erscheint in der nächsten Nummer der «Gewerkschaftlichen Rundschau».

Die Redaktion

### 1. *Umwälzungen im Berufsleben*

Gérard Bauer, der Präsident der Schweizerischen Vereinigung der Uhrenfabrikantenverbände, äusserte sich kürzlich über die technischen Berufe wie folgt: «Auf technischem Gebiet kann ein Beruf höchstens vielleicht noch eine Lebensdauer von sechs oder sieben Jahren haben, man muss sich also ständig bereits auf einen neuen vorbereiten.» Ein Beruf allerdings – um ein Beispiel aus den PTT-Betrieben zu erwähnen – scheint allen Veränderungen zu widerstehen: der des Briefträgers. Und doch wird es selbst da Üerraschungen geben. Briefträger braucht man zwar immer, nur wird ein Teil ihrer Arbeit künftig durch die Fernmelde-technik übernommen werden. Das heisst, bei den Fortschritten, welche die Amerikaner auf diesem Gebiet bereits erzielten, können wir in zwanzig Jahren etwa, ja vielleicht schon vorher, in fünfzehn Jahren, einen Brief vor den kleinen Spezial-Fernsehsender stellen und der Briefempfänger braucht dann nur noch sein Fernseh-Empfangsgerät einzuschalten, das neben dem Telephon steht und übrigens von den bisher bei uns verwendeten Geräten völlig verschieden sein wird. Läutet nun das Telephon und wird dadurch ein «Brief» angemeldet, dann kann der Empfänger seinen über 5000 oder 10 000 km hinweg ausgestrahlten Brief auf dem kleinen Bildschirm lesen, ja, er kann ihn sogar

photokopieren. Mit anderen Worten: man erhält seinen Brief ohne Zustellbeamten. Sicher vollzieht sich diese Entwicklung nicht von heute auf morgen, aber das Verfahren wird doch in den Vereinigten Staaten bereits praktisch angewandt, wenn auch noch unter recht primitiven Bedingungen. Der Empfang kann im Augenblick noch nicht in der Wohnung, sondern nur in hierfür besonders bestimmten Postämtern durchgeführt werden. Zudem kostet eine solche Briefübertragung heute noch zwei bis drei Dollar. Mit dem Tag aber, da eine Serienfabrikation möglich ist, wird man ausserordentlich niedrige Preise für das neue Gerät erzielen können. Natürlich werden nun nicht alle Zustellbeamten durch eine solche Fernsehübertragung zu ersetzen sein, sicher aber wird der Zustelldienst durch das Funkbriefverfahren, das «Faksimile-Fernbriefverfahren» genannt wird, eine ganz erhebliche Entlastung erfahren.

## *2. Die Welt der Computer*

Man könnte diese Liste noch um zahlreiche andere Berufe verlängern. Vor einiger Zeit rühmte man sich in der gesamten Schweizer Presse, wir hätten pro Kopf der Bevölkerung die meisten Computer. Man braucht darauf jedoch nicht besonders stolz zu sein, denn eine solche Tatsache zeugt nicht eben von rationellem Denken. Eines Tages werden wir grosse Kollektiv-Computer brauchen, wie man in den Dörfern grosse Kollektiv-Kühlanlagen für die Bauern einrichtet, wo jeder über ein eigenes Fach verfügt. Jeder wird bei diesem Computer sein eigenes «Fach» haben können, mit seinem Code auf der Telephonwählscheibe; er wird alle Auskünfte über anfallende Gestaltungskosten oder über den Stand seiner Vorräte erhalten können. Je nach den aufgezeichneten Daten gibt der Computer selbst Weisungen an das Unternehmen, oder die Kundenbestellungen gelangen nicht mehr wie bisher in Briefform an das Unternehmen, sondern werden im Computer gespeichert. Wir werden also, mit anderen Worten, über eine Konzentration grosser Computer-Komplexe verfügen, die riesige aktive Gedächtnisspeicher darstellen. Die hier erwachsenden Probleme werden bereits in grossen Unternehmungen gründlich erforscht. Anlässlich einer Unterredung mit ehemaligen Mitarbeitern bei Nestlé erfuhr ich, dass es ausser der Konzentration von 700 Riesenunternehmen auch eine solche von 700 Datenverarbeitungs-Service-Anlagen dieser Unternehmen geben wird. Das bedeutet aber auch die Ausschaltung einer ganzen Reihe von Berufen, die heute nur noch dank dem Separatismus der Betriebe weiterbestehen. Als man zum Beispiel bei Nestlé das IBM-System einführte, wurden 180 Fakturisten durch fünf oder sechs Datenverarbeitungsspezialisten ersetzt. Alle diese Fakturisten blieben jedoch Angestellte, allerdings in anderen Abteilungen des Unternehmens. Man verlangsamte einfach den Rhythmus der Einstellung von neuem Per-

sonal, und es gab keine Entlassungen, wohl aber Umschulungen. Das grosse Problem ist nun, frühzeitig genug zu wissen, welcher Beschäftigung man die Leute zuführen soll, die ihre herkömmliche Arbeit aufgeben müssen, denn schliesslich sollen sie ja wissen, was sie in drei oder vier Jahren tun werden. Ich wurde unlängst durch Air France eingeladen, eine Art Diagnose der im Führungsstab dieser Gesellschaft auftretenden Missstimmung zu stellen. Man sagte mir: «Wir sehen keinen Grund für dieses Malaise. Schliesslich hatten wir doch einige unserer Vorarbeiter von der bevorstehenden Verlegung einiger Werkstätten nach Toulouse in Kenntnis gesetzt. Sie sollten dort mit der Süd-Aviation beim Bau von Caravelle-Maschinen zusammenarbeiten.» Auf meine Frage, wann denn diese Unterrichtung erfolgt sei, antwortete man: «Schon vor 18 Monaten.» Das sind natürlich keine Termine, und ich kann verstehen, dass jemand, der Kinder hat, die an der Universität Paris studieren oder noch in der Schule oder in der Lehre sind, eine Frist von 18 Monaten, die ihm sozusagen aus heiterem Himmel gestellt wird, einfach als lächerlich empfinden muss. Zum technischen Fortschritt gehört also auch eine sehr ins Einzelne gehende Planung, nicht nur in allgemeinen Personalfragen, sondern vor allem auch in Fragen der Berufslenkung. Das vorhin erwähnte Faksimile-Fernbriefverfahren war ein Beispiel, dessen Verwirklichung noch in weiterer Ferne liegt. Es ist nicht schon morgen so weit, aber wir könnten doch noch recht erstaunliche Ueberraschungen erleben. Es gibt auf technischem Gebiet manchmal explosionsartige Entwicklungen; sie sollten uns nicht gänzlich unerwartet überfallen. Wenn wir noch eine relativ ruhige Jugend hatten, so werden unsere Kinder ein weit bewegteres Leben als wir führen. Was sie gelernt haben, wird immer weniger lang Bestand haben, und um gegen alle Eventualitäten gewappnet zu sein, werden sie Fähigkeiten und Möglichkeiten in sich wachhalten müssen, die ihnen ohne weiteres einen plötzlichen Wechsel des Arbeitsplatzes erlauben. Ein Absolvent des Technikums zum Beispiel wird alle Ereignisse auf technischem Gebiet verfolgen müssen, auch wenn sie sich ausserhalb seines derzeitigen Berufs abspielen. Das ist jedoch ziemlich mühsam, wenn man bedenkt, wie sich gerade diese technische Berufsgattung immer mehr spezialisiert. Mit anderen Worten, man verlangt ein ständiges, immer allgemeiner werdendes Interesse für alles und gleichzeitig die Verrichtung einer Arbeit, die sich innerhalb immer enger gezogener Grenzen bewegt. Die Spezialisierung hat einen grossen Nachteil: über immer weniger muss man immer mehr wissen.

Wir können heute nicht mehr für unser Dasein eine Welt ohne jede Unsicherheit fordern. Im Gegenteil, wir müssen ständig auf der Hut sein, und gerade hier stellt sich das grosse Problem der künftigen Rolle der Gewerkschaften.

### 3. Weiterbildung der Erwachsenen

Soll die Gewerkschaft in weiterem Ausmass ein Zufluchtsort bleiben, von dem aus es gewisse Berufsarten zu verteidigen gilt, dann muss man aber auch wissen, welche Berufe von einem Tag auf den andern vielleicht gar nicht mehr als verteidigungswert erscheinen.

Um das Problem klar herauszustellen, möchte ich an die Worte eines Pädagogen erinnern, vor dem eines Tages Eltern den Wunsch nach einem geruhsamen Leben ihrer Kinder bis ans Lebensende zum Ausdruck brachten. Er sagte: «Nicht wer Euere Kinder bei Unwetter aufs Meer hinausschickt, ist ihnen böse gesinnt, sondern wer sie brav am Ufer zurückhält. Auf längere Sicht schadet er ihnen.» Der Unterricht, den wir für die junge Generation brauchen, soll ruhig eine gewisse Rauheit aufweisen, wenn wir damit unseren jungen Leuten nur den nötigen Lebensmut vermitteln können. Sie sollen einmal sagen können: «Der Vater, der Grossvater haben mir gezeigt, was es heisst, mutig zu sein und einen anderen Weg einschlagen zu können, nicht dazustehen wie ein hilfloses Kind, das sein Berufsziel verloren hat.» Für den Augenblick mag diese Entwicklung noch ungefährlich sein. Aber der Fortschritt vollzieht sich mit derartiger Schnelligkeit, dass wir alle heute schon vor recht heikle Fragen gestellt werden, zum Beispiel, wenn es um unsere Beziehungen zu alten und jungen Mitarbeitern geht. In einer Sektion der PTT-Betriebe erlebten wir kürzlich ein kleines Drama, dessen Nachspiel sich in meinem Büro vollzog. Dort ist man sich darüber im klaren, dass über Fragen der Fernsehübertragung durch Satelliten, über Koinzidenzschaltung oder integrierte Schaltkreise nicht unbedingt immer der Mitarbeiter mit fünf, zehn oder 20 Dienstjahren am besten Bescheid weiss, sondern eher der neugebackene Absolvent des Technikums Biel, Freiburg oder Winterthur. Die Direktion kommt deshalb leicht in Versuchung, kurzerhand zu sagen: «Er ist der Fähigste, also wird er der Chef. Es tut uns leid, aber auf Alter und Dienstjahre können wir keine Rücksicht nehmen.» Hier stellt sich also ein sehr akutes Problem, denn wenn wir keine entsprechenden Massnahmen ergreifen, werden aus den tüchtigen Jungen später die Alten, die man zu nichts mehr gebrauchen kann. Ich weiss wohl, schon Napoleon sagte einst, Armeen müssten durch junge Generäle und alte Hauptleute geführt werden. Aber eine Generation, die noch Achtung vor sich selbst hat, kann so nicht vorgehen. Auch denjenigen, die die Dreissig überschritten haben, muss man die Möglichkeit geben, im Rennen zu bleiben. Nicht nur, indem man sie auffordert, das Abendtechnikum zu besuchen; ein Mann zwischen 30 und 35 Jahren hat im allgemeinen Familie, er kann nicht jeden Abend damit verbringen, den Wettbewerb mit den jungen, frisch diplomierten Technikern aufzunehmen, das wäre zuviel verlangt. Mit 30 oder 35 Jahren ist man heute auf technischem Gebiet schon ein alter

Mann. Das heisst also, wenn man seine Lehrzeit beendet hat – nicht einmal unbedingt eine höhere Ausbildung, sondern nur eine Handwerkerlehre – und nicht abends oder übers Wochenende den Fortschritt der Technik mitverfolgt, dann ist man mit 30 Jahren schon nicht mehr fähig, jungen Leuten, die vom Technikum kommen, Anweisungen zu geben. Deshalb müssen auch den sogenannten «Alten» noch Chancen gegeben werden. Welche Chancen dies sein könnten, hat man bei uns noch nicht genügend erforscht, und ich weiss, man wird da auf zahlreiche Schwierigkeiten stossen. Es mag so schon schwierig sein, das Abendtechnikum als dem normalen Technikum gleichwertig anzuerkennen. Auch da gibt es also noch beträchtliche Vorurteile zu überwinden.

#### *4. Die Kunst der Anpassung*

Alle nur möglichen Methoden müssten hier Anwendung finden. Ich denke zum Beispiel an eine Weiterbildung, wie sie in Form des sogenannten «Telekollegs» am deutschen Fernsehen in hierfür eigens bestimmten Sendungen systematisch betrieben wird. Ange-sichts gewisser Misserfolge frage ich mich allerdings, ob dieses System nicht doch allzu hohe Anforderungen stellt.

Wir alle – die Kader sowohl wie die übrigen Arbeitnehmer – sind Gegner von Veränderungen. Ja, es gibt Kader, die noch konservativer als ihre Untergebenen sind. Zur Ueberwindung dieses Widerstandes gegen Veränderungen genügt aber nicht allein eine durch Gewerkschaftsverbände, Arbeitgeber und Behörden garantierte Umschulungspolitik, für die es zudem in der Schweiz noch kein sehr gutes Koordinierungssystem gibt. Zur Ueberwindung eines Widerstandes gegen Neuerungen und Veränderungen, wie wir alle ihn im beruflichen und ausserberuflichen Leben noch fast täglich leisten, ist ausserdem auch eine umfassende Aufklärung über das Problem der Leistungsfähigkeit nötig, das ja eines der wichtigsten Probleme für Europa darstellt. Es ist im Lauf der letzten Jahre durch mehrere Wirtschaftsfachleute popularisiert worden, und es stellt sich dabei in Europa nicht nur als rein technologisches Problem dar; schliesslich sind französische und deutsche Autos oder Präzisionsinstrumente aus Deutschland, aus Frankreich, der Schweiz und Schweden oder auch chemische genausogut wie die entsprechenden amerikanischen Erzeugnisse, manchmal sogar noch besser. Aber die zwischen Amerika und uns bestehende Ertragsdifferenz, das heisst das Geld, das uns trotz der grossen Arbeit, die wir vollbringen, fehlt, geht den europäischen Ländern nicht etwa bei der Fabrikation, sondern viel eher infolge fehlerhafter Organisation verloren. Das heisst also wegen der ängstlichen Absonderung der Betriebe voneinander, wegen der Ueberschneidungen der Produktion, wegen ungenügender Umsätze, aber ebenso wegen einer unnötig aufgeblähten Verwaltung

und den daraus herrührenden Komplikationen. Und wenn heute gewisse Unternehmensleiter nervös werden und bestimmte Arbeiterkreise kritisieren, die sich dem technischen Fortschritt widersetzen, so kann man dem entgegenhalten, dass anderseits die führenden Köpfe bei den Gewerkschaften nunmehr zu verstehen beginnen, wie sehr das Lebenshaltungsniveau des europäischen Arbeiters von der Leistungsfähigkeit Europas allgemein abhängig ist.

Man beanstandet innerhalb der Gewerkschaft also nicht mehr nur die soziale Unbeweglichkeit und den mangelnden Gerechtigkeitssinn der Arbeitgeber, sondern setzt auch deren Fähigkeit zur Leitung des Unternehmens in Zweifel.

Die deutsche Bundesrepublik beauftragte 1967 den amerikanischen Experten Burn mit einer Wirtschaftsanalyse. Dabei stellte sich heraus, dass es in der deutschen Wirtschaft 1 500 000 unnütze Beschäftigungen gibt. Wie will man bei einem derartigen Kräfteverlust ein zureichendes Lebenshaltungsniveau aufrechterhalten? Alle unnützen Beschäftigungen werden ja von der gesamten Bevölkerung, ganz gleich welchen Sektors, bezahlt. Das lässt mich an jenen geistreichen Ausspruch eines unbekannten Autors denken, der sagte: «Nicht der einzelne Arbeitnehmer ist zu hoch bezahlt, sondern die Arbeit als Kostenfaktor ist zu teuer.»

All dies röhrt daher, dass die europäische Wirtschaft auf zahlreichen Sektoren nicht rationell ist, dass man vielfach Mechanisierung mit Rationalisierung verwechselte. Wir besitzen in der Schweiz die am vollständigsten mechanisierte Landwirtschaft der Welt, das heisst, wir Schweizer haben die meisten landwirtschaftlichen Maschinen pro Hektar angebautes Land. Und trotzdem ist unsere Landwirtschaft noch lange nicht die leistungsfähigste der Welt. Dieses Beispiel kann – unter Wahrung der Proportionen – auch auf andere Wirtschaftssektoren angewandt werden, wo ein negatives Sich-absondern verheerende Auswirkungen haben kann. Die Gewerkschaften werden diese Art Separatismus nur mit Mühe bekämpfen können, geht es doch darum, nicht nur die Arbeitgeber, sondern oft auch die eigenen Mitglieder aus ihrer Seelenruhe aufzustören. Zersplitterung und Separatismus nehmen mit der Zeit gefährliche Formen an, denn sie verteuern natürlich die europäischen Fabrikationspreise ganz beträchtlich. Schliesslich sind wir auch als Kunden überall sehr verwöhnt. Ich denke da vor allem an die Industrie-Kundschaft und ihr Verhältnis zu den Lieferanten der Industrie. Als Beispiel möchte ich einmal die Firma Westinghouse hier herausgreifen: Sie verfügte mit ihrer Schweizer Filiale über eine wichtige Abteilung für die Herstellung von Gleichrichtern und Umformern. Gewisse Schweizer Firmen wünschten nun diese Geräte in einer Stärke von 48 Ampère, andere wieder in einer solchen von 52 Ampère, bis dies Westinghouse schliesslich zu dumm wurde und die Firma die Abteilung Umformer und Gleichrichter wieder liquidierte. Dabei

wäre mit einem Mittelstärke-Typ von 50 Ampère, auf den man sich hätte einigen können, und der dann in genügender Anzahl serienmäßig hergestellt worden wäre, die Situation zu retten gewesen. Mit anderen Worten, wir haben hier einen der Ausbildung der Schweizerarbeiter wirklich angemessenen Industriezweig verloren, der sowohl die PTT-Betriebe wie die Kriegstechnische Abteilung interessierte. Denn, wenn es sich dabei auch um eine Firma unter amerikanischer Leitung handelte, so stand das Produktionszentrum doch unserem Regiebetrieb und unserer Armee zur Verfügung. Auf diese Art also verschwinden bestimmte Unternehmungen, weil wir gegen einen Separatismus nicht anzukämpfen wussten, der sich übrigens in allen modernen Unternehmungen, selbst auf sowjetischer Seite, ausbreitet. Ein Wirtschaftsspezialist der Sowjetunion sagte vor kurzem: «Man hat einst die menschliche Arbeit durch die Maschine fruchtbar gemacht, heute muss die Organisation der Maschine zu gröserer Ergiebigkeit verhelfen.»

Japan hat dies zum Beispiel recht gut begriffen. Je mehr dort das Lebenshaltungsniveau sich hebt – und es hebt sich gegenwärtig in aufsehenerregender, um nicht zu sagen blitzartiger Weise – umso grösster wird die Gefahr, die dieses Land für uns darstellt. Man kann nicht mehr sagen, Japan sei gefährlich wegen des dortigen niedrigen Lohnniveaus. Nein, was Japan gefährlich macht, ist der hohe Stand seiner Wissenschaft und seiner Organisation, und hier liegt auch das eigentliche Problem. Aus dem gleichen Grund beginnen gewisse deutsche und französische Gewerkschaften mit Angriffen gegen die Unternehmerschaft und werfen ihr vor, sie sei nicht genügend leistungsfähig und fördere das Lebenshaltungsniveau des Arbeiters nicht ausreichend. Besonders die Stimmen der französischen Gewerkschaften sind hier zu hören, weil man in Frankreich spürt, dass man eigentlich ein höheres Lebenshaltungsniveau haben könnte. Man weiss genau, dass die Zukunft nicht denen gehört, die über die beste Ausrüstung verfügen, sondern denen, die sich am besten anzupassen verstehen. Der Vietnamkrieg macht dies deutlich sichtbar. Nicht der am besten Ausgerüstete kämpft am besten, sondern der, der sich der Situation am besten anpasst. Wer auf einer solchen Ebene zum wirtschaftlichen und sozialen Wettstreit antreten will, braucht einen langen Atem.

## 5. Entwicklungsprobleme

Die Gewerkschaftsbewegung steht somit vor grossen Problemen, die binnen kurzem – weniger noch für die Verbände der Beamten- und Uhrenarbeitergewerkschaften, als vielmehr für den Metall- und Uhrenarbeiterverband und allgemein für alle europäischen Industriegewerkschaften – akut werden. Es geht darum, an den grossen Veränderungen innerhalb der Wirtschaftswelt Anteil zu nehmen, die Entwicklung der

Arbeitgeber-Konzeption auf dem Gebiet der Geschäftsführung mitzuverfolgen, die Probleme der Automation zu erfassen, ja ihnen noch einen Schritt vorauszueilen. Statt sich ins Schlepptau nehmen zu lassen, muss man die anderen mitziehen.

Offensichtlich erfolgen alle grossen Umwälzungen in der Industrie aus Antrieb der Arbeitgeber und viel weniger unter dem Impuls der Gewerkschaften. Das Problem stellt sich umso schwieriger, als die Gewerkschaften – ich denke an die Syndikate innerhalb des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes, mit Ausnahme der Beamtengewerkschaft – ihren Mitgliederbestand bedeutend erhöhen müssten, um diesem Gespräch gewachsen zu sein. Nun bleiben die Mitgliederzahlen der Gewerkschaften aber seit einiger Zeit schon stationär. Der Schweizerische Gewerkschaftsbund müsste eigentlich 750 000 bis 800 000 Mitglieder zählen, er bleibt aber bei unter 500 000 stehen. Weshalb? Sicher ist die Schuld hierfür nicht nur bei den Verbänden zu suchen, sondern mit in der Tatsache, dass die Zahl der Schweizer Arbeiter überall zurückgeht, dass mit fortschreitender technischer Entwicklung die Arbeiter im allgemeinen durch Büroangestellte ersetzt werden.

Walter Reuter, der berühmte Gewerkschaftsführer, sagte einmal zu Ford: «Sie haben neue Computer aufgestellt, die 60 000 Arbeitsplätze aufheben; sie werden uns jetzt also die 60 000 entgangenen Gewerkschaftsbeiträge zahlen.» Natürlich gab Ford hierauf eine negative Antwort, worauf Reuter fragte: «Aber wer kauft denn schliesslich Ihre Autos, die Arbeiter oder Ihre Computer?»

## *6. Ein Dialog zwischen Schwerhörigen*

In mehreren Schweizer Industriebetrieben leeren sich die Werkhallen, um schliesslich ganz zu verschwinden. Ich habe dies bei der Firma Nestlé festgestellt, die in Orbe über eine Kondensmilchfabrik verfügt. Vor dem Krieg waren dort bis fast 1000 Arbeiter beschäftigt. Jetzt ist die Produktion viermal grösser und es bleiben nur noch 350 Arbeiter. Das stellt die Personalverbände vor beachtliche Probleme. Wer hat all diese Arbeiter ersetzt? Es sind die Techniker, aber sie treten der Gewerkschaft nicht bei. Ein recht schwer zu lösendes Problem also. Man müsste für die Rekrutierung der Verbände eine breitere Grundlage finden können, es bedürfte eines «new look», einer neuen Taktik und vielleicht auch neuer gewerkschaftlicher Zielsetzungen.

Wenn beispielsweise durch Automation bei den Postcheckämtern, oder bei den Telegraphenämtern durch das ATECO-System bestimmte Arbeiten ausgeschaltet werden, dann werden doch gleichzeitig auch neue Funktionen geschaffen, so dass im günstigsten Fall der Personalbestand sich kaum vermindert. Allerdings muss man sich darüber Rechenschaft geben, dass dank der getroffenen Massnahmen

eine mehr oder weniger starke Personalvermehrung, wie sie normalerweise mit der Entwicklung des Betriebes eingetreten wäre, aufgehalten werden konnte. Zudem stellt sich die Frage nach der Herkunft des Computers. Wer hat ihn hergestellt? Doch die IBM-Angestellten, aber die gehören keiner Gewerkschaft an. Wo ist im privaten Sektor heute die Grenze zwischen Arbeiter und Nichtarbeiter, zwischen dem Arbeiter, der produktive Arbeit verrichtet, und dem «unproduktiven Bürokraten», wie man ihn zu Beginn des Jahrhunderts nannte? Ich nehme die Kondensmilch als Beispiel: Früher stellte man Kondensmilch so her wie die Hausfrau, die in der Küche das Essen zubereitet. Man rührte die Milch in einen riesigen Bottich. Es gab da einen Chef-Kondensierer, und sechs oder sieben Arbeiter standen um ihn herum. Der Bottich enthielt Tausende von Litern. Der Chef-Kondensierer tauchte seinen Finger in den Bottich – das war erlaubt, man macht es ja auch in der Küche so! – und spürte dann plötzlich, es war so weit. Er rief: «Halt!», und alles war fertig und in Ordnung. Heute sind die Arbeiter verschwunden und die Köche ebenfalls. Dafür sieht man Apparate, die in die Milchmasse eintauchen: Thermometer, Densimeter, Viskosimeter, alles, was man nur will, mit kleinen blauen und roten Lämpchen; kurz, die ganze Masse der Milch steht unter vollkommen automatischer Kontrolle.

Die Frage lautet also: Wer ist der Bürokrat? Ist es der Ingenieur, der mit seinen Händen im Laboratorium Prototypen von Apparaten für Analysen und Messungen konstruiert, oder der Arbeiter, der in der Fabrik vor der automatischen Maschine sitzt und den lieben langen Tag Bemerkungen auf seinen Notizblock schreibt? Wo ist hier der Bürokrat und wo der Produktive? Und auf welcher Grundlage errechnet man den Lohn für den einen oder den anderen? Alles, was bisher grundsätzlich und nach Herkommen gegeben war, verschwindet allmählich. In der Privatindustrie gilt es fast alles neu zu überprüfen. Mit anderen Worten, was ist der Arbeitslohn in derartigen Sonderfällen wirklich? Er stellt eine Art Anteilsumme dar, ein Honorar, das einer gemeinsamen Anstrengung entspricht. Angesichts dieser gemeinsamen Mühe verringern sich die Unterschiede zwischen den Berufskategorien derart, dass den Gewerkschaften der Privatwirtschaft nur noch die eine Lösung bleibt, ihre Anhänger unter den sogenannten «Männern mit dem weissen Kragen» zu rekrutieren, das heisst, in den sogenannten Tertiärsektor einzubrechen. Vollzieht sich diese Entwicklung nicht innerhalb der Verbände des Gewerkschaftsbundes, dann ist eine Schwächung der Gewerkschaftsbewegung im privaten Sektor die Folge. Dass damit auch eine beachtliche Stütze und Hilfe der Verantwortlichen der Wirtschaft und der Politik eines Landes verschwindet, steht ausser Zweifel. Die dem Schweizerischen Gewerkschaftsbund angeschlossenen Industriegewerkschaften sind ihren Kollegen von den Beamtengewerkschaften weitgehend treu geblieben. Folglich darf, was sich nun im privaten

**Sektor vollzieht, die Arbeitnehmer der öffentlichen Unternehmungen nicht gleichgültig lassen.**

Adolf Grädel hat mich daran erinnert, wie man zu Beginn dieses Jahrhunderts nicht das Recht hatte, sich Arbeitskamerad zu nennen, wenn man im Monatslohn stand. Man war dann eben kein Proletarier. Das heisst, man hatte damals eine recht schmale Basis, und heute sucht man sie zu erweitern. Ich sprach kürzlich vor dem Schweizerischen Werkmeister-Verband, der seine Jahresversammlung in Chaumont abhielt. Als ich auf die Notwendigkeit hinwies, alle Arbeitenden im Lande nun wieder zu einer stosskräftigen Einheit zusammenzufassen, antwortete man mir: «Damals hat man uns vor die Tür gestellt, jetzt bleiben wir draussen.» Auch da gibt es also noch ein schwieriges Problem zu lösen. In der deutschen Privatwirtschaft – das muss gesagt werden – haben seit einigen Jahren die mit dem Schweizerischen Metall- und Uhrenarbeiterverband vergleichbaren Gewerkschaften gewaltige Anstrengungen unternommen. So rekrutiert, wie ich durch den Internationalen Metallarbeiter-Bund erfuhr, die fast zehn Millionen Mitglieder zählende «Industriegewerkschaft Metall» 250 000 Mann Kaderpersonal, darunter zahlreiche Techniker und Hochschul-Ingenieure. In Frankreich wird dem allgemeinen Verband des Kader-Personals als Partner immer mehr Gehör geschenkt. Das Gebot der Stunde ist also ganz klar, ich sagte dies unlängst auch den Arbeitgebern, die natürlich über die Schwächung der Gewerkschaften Freude empfinden. «Sie unterliegen einem schweren Irrtum» sagte ich, «denn angesichts der grossen europäischen Probleme, besonders des wichtigen Problems, vor das uns die 700 Grossfirmen stellen, werden Sie noch einmal froh sein, mit Gewerkschaften ins Gespräch zu kommen, die stark sind und für das Verhalten ihrer Mitglieder garantieren können.»

Man kennt sehr wohl das gewaltige Problem, das hier in Erscheinung tritt. Wenn es darum geht, zu zweit auf europäischer Ebene oder auf Weltebene Verpflichtungen zu übernehmen, dann muss man auf die Solidarität und die Stärke des Partners zählen können. Und wenn heute manche Arbeitgeber diese Notwendigkeit noch nicht empfinden, dann muss ihnen verständlich gemacht werden, dass man die Waffe der Zusammenarbeit nicht erst schmieden darf, wenn die Konflikte schon da sind. Ich möchte hier nicht einer Verschmelzung der Verbände das Wort reden, es wird ja immer Zeiten des Kampfes geben zwischen diesen beiden Welten, und wenn ich für eine notwendige Zusammenarbeit der grossen Organisationen eintrete, so will das nicht heissen, ich wolle unbedingt an der gegenwärtigen Struktur der modernen Gesellschaft festhalten. Ich denke nur, wir müssten begreifen, dass wir einerseits auf technischer Ebene die Steuerung der Wirtschaft soweit in Händen haben, um mit den Arbeitgebern von der Technik her reden zu können. Anderseits müssen die Arbeitgeber Verständnis dafür aufbringen, dass wir den Ge-

werkschaften nicht jene gewaltige Triebfeder wegnehmen können, die die Unzufriedenheit als Motor für sie darstellt.

Will man an die dauernde Wachsamkeit der Arbeiterschaft und der Gewerkschaften appellieren, dann muss auch betont werden, wie sehr sich heute eine etwas modernere Einstellung ebenfalls für die Geldgeber unserer Industrie aufdrängt. In einer kürzlich in Bern veröffentlichten Untersuchung wies Charles Tavel darauf hin, dass die Amerikaner nicht nur in der Industrie, sondern auch bei den Banken riesige Summen als Risikokapital zurücklegen. Ein Kapital also, mit dessen Verlust man rechnen können muss, wenn zum Beispiel die Verwertung einer Erfindung sich als unmöglich herausstellt.

Nun, bei uns überlässt man gegenwärtig diese Belastung den Industriebetrieben. Und wenn ein solcher Betrieb gründlich analysiert worden ist, dann gewähren die Banken ihm vielleicht einen gewissen Kredit, aber stets nach traditioneller Methode. Die Vorstellung vom «Risk-capital» ist bei uns noch nicht vorhanden.

## 7. Schlussbetrachtung

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass wir einer Gesellschaft verpflichtet sind, die sich in immer rascherer Bewegung befindet. Wir selbst müssen uns als Menschen dynamisch, nicht statisch verhalten. Als Arbeitnehmer, Arbeitgeber und öffentliche Unternehmungen sind wir mitverantwortlich für eine allgemeine Politik der dauernden Umschulung. Im Konkurrenzkampf, dem wir uns ständig stellen müssen, können wir es uns nicht leisten, auch nur eine einzige menschliche Arbeitskraft verloren gehen zu lassen. Deshalb haben wir nicht das Recht, zuzusehen, wie diejenigen, welche von der technischen Entwicklung her gesehen schon ein wenig alt geworden sind, sich gegen die Gesellschaft und gegen uns wenden. Jeder Arbeiter muss sich auch mit 60 oder 65 Jahren noch im Vollbesitz seiner Fähigkeiten, seiner körperlichen Spannkraft und seiner Kenntnisse fühlen. Ob Arbeitgeber oder Gewerkschafter, hierfür tragen wir alle die Verantwortung. Dynamisches Handeln schliesst solidarisches Denken nicht aus. Wenn sie ihr Dorf verliessen, nahmen die Helvetier alle Bewohner mit sich; niemand wurde zurückgelassen. Auch wir müssen lernen, in geistiger Hinsicht bestimmte Dörfer verlassen zu können...

Eine lebendige Schweiz, so wie wir sie uns wünschen, kann nur lebendig bleiben, wenn sie von höchster Menschlichkeit getragen ist. Furcht überkommt nur den, der ganz allein ist. Fühlt er aber den Gefährten neben sich, so fällt die Furcht von ihm ab. Dieser Schulterschluss wird in den kommenden Jahren die grosse Stärke einer Gewerkschaftsbewegung sein, die vor neuen und gewaltigen Aufgaben steht.

Dr. Charles-Frédéric Ducommun, Bern