

Zeitschrift: Jahrbuch für Solothurnische Geschichte
Herausgeber: Historischer Verein des Kantons Solothurn
Band: 84 (2011)

Artikel: Die Krise und ihre Bewältigung : jüngste Wirtschaftsgeschichte des Kantons Solothurn, dargestellt anhand von Interviews
Autor: Hafner, Wolfgang
Kapitel: Interview mit Hans Graf
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-325274>

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: 02.08.2025

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

INTERVIEW MIT HANS GRAF

«Da bot mir Fritz Scholl die Leitung des Maschinenbaus an. Ich sagte ihm, sie könnten doch nicht einfach meinen Vorgesetzten wegspedieren. Darauf meinte Scholl: Er genügt nicht mehr, er interessiert sich zu wenig für Neues.»

Hans Graf, Jahrgang 1933, bildete sich nach einer Lehre als Mechaniker in Abendkursen weiter. Er arbeitete von 1954 bis 1990 bei der ETA, zuletzt als Leiter Sondermaschinenbau. Anschliessend führte er bis zur Pensionierung einen feinmechanischen Kleinbetrieb.

Wie sind Sie zur Uhrenindustrie gekommen?

HANS GRAF Ich machte meine Lehre bei dem Baumaschinenhersteller Ammann in Langenthal und wollte anschliessend fremdes Brot essen. Über ein Inserat kam ich zur ETA in die Reparaturabteilung. Nach einem Monat entschied ich mich, nicht länger als ein Jahr zu bleiben, da die Arbeit langweilig war. Ich blieb aber trotzdem, da ich ein Zimmer fand und in die Musikgesellschaft eintrat. Später wurde ich in die Abteilung Décolletage als Reparatur-Mechaniker eingeteilt, was mir gefiel. Ich bildete mich dann an der Volkshochschule weiter und erwarb mir bessere Kenntnisse des Materials, etwa beim Härten.

Ich verdiente damals Fr. 1.80 in der Stunde. Durch Zufall sah ich bei einem Zimmerherrn, der Graveur bei der ASSA war, dass er, obwohl er jünger und ohne Familie war, um die drei Franken Stundenlohn erhielt. Da war mir klar, dass ich etwas unternehmen musste. Ich besuchte daher Meisterkurse in Bern: drei Abende pro Woche sowie am Samstag. Nach Abschluss der Meisterkurse mit dem Diplom erhielt ich ein Angebot von der Maschinenfabrik Ammann und entschied mich zu gehen. Da bot mir Fritz Scholl die Leitung des Maschinenbaus an. Ich sagte ihm, sie könnten doch nicht einfach meinen Vorgesetzten wegspedieren. Darauf meinte Scholl: «Er genügt nicht mehr, er interessiert sich zu wenig für Neues.» So blieb ich weiter bei der ETA und wurde dann im Monatslohn angestellt.

Wenn jemand im Monatslohn war, sah man das an der Stempelkarte, die je nach Status oben einen anderen Strich hatte. Im Monatslohn konnte man günstiger Benzin tanken, hatte

mehr Ferien und eine grössere Gratifikation. Dann konnte man zum «Cadre sans signature», also Kader ohne Unterschrift, aufsteigen, anschliessend die Handlungsvollmacht erhalten und nachher die Prokura.

Was war betriebsintern die treibende Kraft für Veränderungen?

H. G. Alle Veränderungen wurden durch die Automation bewirkt: Neue Maschinen wurden entworfen und anschliessend Prototypen erstellt für das Stanzen von Rädchen, aber auch ganze Fertigungsstrassen für das Setzen der Steine und so weiter. Dazu wurden bestehende Maschinen umgebaut und mit einer speziellen Ladevorrichtung versehen, mit der man die Steine in die Messing-Platine oder die Brücke einlegen oder hineinpresse konnte. Durch die Automation wurde auch eine gute Präzision erreicht. Für die Brücken gab es beispielsweise Rondellen mit drei vorgestanzten Brückenteilen, die fertig bearbeitet und entgrätet wurden. Nach dem Setzen der Steine wurden sie ausgestanzt. So konnten in einem Arbeitsgang drei fertige Brückenteile gemacht werden. Dank unserem hohen Stand an Automation haben wir den anderen Produzenten den Rang abgelaufen. Das war wichtig, denn nur dank Prozessinnovationen gelang es der Uhrenindustrie, im Rahmen des Uhrenstatuts die Rentabilität zu erhöhen. Dabei war das Interesse an produktiven Veränderungen gross. Wir hatten auch ein

Vorschlagswesen. Da wurde viel über mögliche Veränderungen nachgedacht und auch vieles anschliessend realisiert.

Wie funktionierte das?

H. G. Es gab eine Kommission, in der alle wichtigen Abteilungen vertreten waren. Ich präsierte diese Kommission während einiger Jahre. Wer einen Vorschlag einreichte, musste ihn dokumentieren. Wurde der Vorschlag verwirklicht, erhielt der, der ihn eingereicht hatte, eine Prämie. Manchmal wurde etwas zur Verhinderung der Verletzungsgefahr eingereicht, manchmal zur Rationalisierung. Es gab auch solche, die alles ändern wollten, aber da musste man «sieben».

Und die Arbeitszeit? Wann wurde mit der Schichtarbeit begonnen?

H. G. Vor allem zu Beginn der 1970er-Jahre begann man Schicht zu arbeiten, um genügend produzieren zu können. In den 1960er-Jahren arbeitete man einfach ein paar Stunden länger. Die Abläufe und Konstruktionen wurden bereits in den 1970er-Jahren mit Computern simuliert. Coragraph hiess der Computer, auf dem man diese Abläufe entwarf. Einzelne Maschinen, wie etwa die Verzahnungsmaschinen, wurden immer gekauft und anschliessend von uns automatisiert. Da gab es eine Schiene, in der die äussere Form des Zahnrädchens eingefräst war. Dann verfestigte man die Oberfläche von Teilen wie zum Beispiel bei Pignons

mit speziellen Walzmaschinen. Es war ein ähnliches Verfahren wie früher, als man ein Werkstück mit dem Hammer bearbeitete, um es zu härten.

Wie verlief die Qualitätskontrolle?

H. G. Der Gruppenchef kontrollierte jeweils in einem ersten Durchgang. Nachher machte der Visiteur Stichproben. Manchmal musste man anschliessend die Maschine neu einstellen. Die Anschaffung neuer Maschinen wurde ziemlich weit oben in der Hierarchie entschieden. Es gab Sitzungen, bei denen jeweils der Chef der Brückenfabrikation, der Einrichter, der Kontrolleur und der Disponent dabei waren. Der Chef der Disponenten war für den Ablauf der Produktion zuständig, und wenn irgendwo Fehler auftauchten, wurde im Team besprochen, wo der Fehler liegen könnte. Auch innerhalb des Unternehmens ging alles Hand in Hand wie in einem Getriebe. Da gab es nie jemanden, der einen anderen «verseckelte».

Und die Krise in den 1970er-Jahren? Waren Sie davon betroffen?

H. G. Wir hatten Kurzarbeit, aber da ich Angestellter war, erhielt ich den Lohn trotzdem. Ich musste die Freizeit ausfüllen und ging daher zu einem Weinbauern in die Reben.

Gab es Diskussionen, warum es Kurzarbeit gab?

H. G. Wir wurden immer gut orientiert, meistens über die Betriebs-

kommission. Da nützte auch die beste Fabrikationsmethode nichts, wenn der Verkauf nicht funktionierte. Da hätte man die Leute in Neuenburg fragen müssen, warum plötzlich nichts mehr abgesetzt wurde. Weil wir ja keine Endprodukte, sondern nur Rohwerke fabrizierten, konnten wir nichts machen. Im Allgemeinen fühlte man sich akzeptiert im Betrieb. Dazu trugen auch diese Besinnungskurse für Betriebsangehörige im Hotel Giessbach bei. Da wartete natürlich jeder darauf, auch einmal eine Einladung zu erhalten. Die Kurse wurden jeweils vom Professor Carrad geleitet. Das erste Mal war ich als Mechaniker dort oben. Das Hotel Giessbach hatte damals ein Schwimmbad und eine Bar, was für uns ein Ereignis war. Dr. Schild, Präsident des Verwaltungsrats der ETA und Direktor, erschien dann auch zu diesen Kurswochen. Bei diesen Kursen musste man jeweils zum Mittagessen anderswo sitzen. Dann kam Dr. Schild, der Kursleiter, der Personalchef oder der Scholl und führte mit einem ein Gespräch. Am Morgen gab es Unterricht. Beim Unterricht wurden in Gruppen immer Fragen, die sich auf das Unternehmen bezogen – zum Beispiel Zusammenarbeit in der Abteilung und wie sie verbessert werden könnte – besprochen. Insgesamt nahmen an den Kursen jeweils etwa 15 Personen teil. Das war bereits in den 1960er-Jahren so. Da wussten sie natürlich, wo einen der Schuh drückte. Es war jeweils eine unbeschwerte Woche.



[13] Mechanikeratelier ETA um 1950 mit SIP-Lehrenbohrwerk.

War man da nicht sehr gehemmt, wenn bei diesen Anlässen die Vorgesetzten mit dabei waren?
 H. G. Ich gab immer auf Fragen Antworten und plapperte nie. Den direkten Kontakt zu den Vorgesetzten war man gewohnt. Wer Monatslohn bezog, musste ihn jeweils bei Dr. Schild abholen. Er fragte dann jeweils, ob man irgendwelche Probleme habe. Ich erwähnte gegenüber Dr. Schild nur einmal ein Problem mit meinem früheren Chef, der in seinem Stahllager etwas Unordnung hatte. Noch am gleichen Tag kam der Scholl – er war damals bereits Direktor – und sagte, ich solle mit ihm kommen, und fragte mich vor dem Stahllager: «Was ist nicht gut?» Ich wies darauf hin, dass der Stahl nicht genau beschriftet war,

sodass man nicht sicher war, ob man den richtigen Stahl mit der richtigen Härte zur Verarbeitung erhielt. Von da an war ich für den Stahleinkauf verantwortlich.
 Aber zurück zu den Giessbachkursen: Am Abend ging man in die Bar und an einem bunten Abend musste jeder Teilnehmer etwas produzieren und alle schauten zu. Grundsätzlich hatte jeder das Recht, an einem der Kurse teilzunehmen. Aber man musste warten, bis man aufgefordert wurde. In der Fabrikation luden sie eher Disponenten und Kontrolleure zu den Kursen ein. Vermutlich spielte das Verhalten an den Kursen auch eine Rolle bei Beförderungen. Ich hatte aber auch Untergebene, mit denen ich nicht zufrieden war, die aber trotzdem zu den Giessbach-

kursen gehen konnten. Nach den Kursen war man jeweils motiviert und strengte sich mehr an.

Das Ganze tönt alles so nach einer wohlgeordneten, aber auch kontrollierten Familie.

H. G. Jawohl, das war so. Nach aussen fiel das etwas weniger auf. Es ging vor allem darum, alles in wohlgeordneten Bahnen ablaufen zu lassen. Es gab natürlich auch Scharfmacher. Aber man wusste, wer wohin gehörte. Ich lief natürlich auch immer am Ersten-Mai-Umzug mit, allerdings nur als Mitglied der Stadtmusik «Helvetia», die damals in freisinnigen Händen war und die traditionsgemäss alljährlich den Umzug anführte. Im Südbahnhof unten fing der Umzug an. Adolf Schild, der Boss der ASSA, stand jeweils bei seiner Villa an der Bahnhofstrasse und sah, welche seiner «Schäflein» mitmarschierten. Die wichtigen Posten im Unternehmen besetzten natürlich mehrheitlich Freisinnige, aber die Gewerkschaften liessen sie machen.

Wie erlebten sie den Einbruch der Krise in der Mitte der 1970er-Jahre?

H. G. Ich las das erste Mal in der Hauszeitung, dass die Japaner Quarzuhren machten und wir nun auch damit beginnen würden. Es hiess plötzlich, wir müssten nun Maschinen zusammenstellen, mit denen man Quarze zersägen kann. Wir begannen auch Laser für die Augenchirurgie (Lasag) zu produzieren. Ich erinnere mich noch, wie

mir Ernst Thomke damals sagte: «Unser Produkt ist gut, aber es muss um 10 Prozent günstiger werden.» So musste ich mich arrangieren. Später wurde ich Koordinator und musste verschiedene Fabriken besuchen, in Fontainemelon, Sesto Calende und so weiter, und mir Rationalisierungsvorschläge überlegen. Ich stellte damals in Fontainemelon fest, dass sie im Verhältnis zum Verkaufspreis viel zu teuer produzierten, und es gab eine wüste Auseinandersetzung. Als ich noch Leiter des Sondermaschinenbaus war, war der Dr. D. mein Chef. Er war abgehoben, deckte mir nie den Rücken. Einmal kam ein Kontrolleur zu mir und bemängelte die bis zu 40 Prozent Ausschuss bei einer der Komponenten der Swatch, dem Stator. Der war aus Weicheisen, und so verbog er sich leicht. Wir richteten daher eine Maschine neu ein, und ich vereinbarte mit dem Konstrukteur, wie vorgegangen werden sollte. Da kam der Dr. D. und sagte, ich solle abbrechen. Und fügte hinzu: «Das ist ein



[14] Rudolf Schild-Comtesse (1900–1979), Direktor ETA und Eterna.

Befehl.» Ich habe aber meine Ideen trotzdem durchgezogen – mit Erfolg!

Gab es einen Kulturwandel mit der Übernahme der ETA durch Hayek? Wurden mehr Akademiker eingesetzt? H. G. Ja, Akademiker sind schon richtig in einer Konzernleitung, aber sie sollten keine operativen Funktionen ausüben. Warum der Dr. D. als Physiker eine mechanische Abteilung übernahm, verstand ich nicht. Allerdings wurde ich auch Leiter der Abteilung Sondermaschinenbau dank einem anderen Akademiker: Dr. S. Er gab mir damals, bevor ich in die Sportferien ins Wallis fuhr, die Hausaufgabe, herauszufinden, wie ich das Organigramm im Maschinenbau verändern sollte, damit die Abläufe rationeller wurden. Ich tat das während der Ferien anstatt des Skifahrens. So wurde ich Leiter Sondermaschinenbau.