

**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur  
**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte  
**Band:** 78 (1998)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Arbeitslosigkeit : Fakten und Perspektiven  
**Autor:** Bruggisser, Philippe  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-165886>

### 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:** 28.01.2026

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

**Philippe Bruggisser,**  
Zürich, geboren 1948,  
High School in den USA,  
lic. rer. pol., Universität  
Basel, 3e cycle Be-  
triebswirtschaft/Recht,  
Universität Genf. Seit  
zwanzig Jahren bei der  
Swissair in verschiede-  
nen Bereichen tätig, ab  
1992 als Mitglied der  
Geschäftsleitung, ab  
1995 als Mitglied der  
Konzernleitung und ab  
1997 als Präsident der  
SAirGroup-Konzernlei-  
tung. Philippe Bruggis-  
ser ist Präsident der  
Verwaltungsräte von  
SAirLines, Swissair und  
Crossair, SAirLogistics,  
SAirRelations und des  
Montreux Palace. Aus-  
serdem ist er Aufsichts-  
rat von Austrian Airlines  
und Verwaltungsrat von  
Sabena.

## ARBEITSLOSIGKEIT – FAKTEN UND PERSPEKTIVEN

*Unemployment represents the most dangerous scourge and the greatest challenge for the society of today and tomorrow – all political parties are convinced of this fact. Philippe Bruggisser examines this global problem of the 1990s using comparative data from the USA, the European Union and Switzerland: in the period between 1970 and 1994, there are significant differences between employment growth in the USA and the EU. Within the EU, the leader in terms of reducing unemployment and fostering GDP growth is the United Kingdom, which has come closest to adopting the North American model. With the recession which finally reached Switzerland at the beginning of the 1990s, this country has lost its status as a special case: unemployment rates continue to climb, with the younger segments of the population especially hard-hit. However, this high risk is moderated by the improved chances overall of being hired. To avoid the negative economic and social effects of unemployment, Bruggisser recommends – in addition to a structural change in the social system, balancing the state budget, deregulation of the labour market and an educational system which is geared toward meeting competition – new forms of work: the American «Earned Income Tax Credit Program» which supports employed persons with very low incomes and thus creates an incentive to work; and part-time work, which on the one hand increases productivity through flexibility and increased motivation, and on the other hand creates new jobs.*

Die Arbeitslosigkeit stellt – davon ist man heute in allen politischen Parteien überzeugt – die grösste Herausforderung für die Gesellschaft von heute und morgen dar. Sie ist ein globales Problem der neunziger Jahre. Unterschiedlich ist die Art und Weise, wie die verschiedenen Wirtschaftsblöcke die Bewältigung dieses Problems angehen. Die USA hat Arbeitslosigkeit seit 1992 deutlich reduzieren können, während in den EU-Staaten ein starker Anstieg zu verzeichnen war. Auch Japan hat eine hohe unregistrierte Arbeitslosigkeit; tatsächlich würde die Quote der Arbeitslosigkeit bei etwa 7 Prozent liegen. Mit der Einführung des Euro wird Arbeitslosigkeit in EU-Staaten tendenziell weiter ansteigen: Wirtschaftsschocks können nicht mehr über Wechselkurse abgedämpft werden, sondern schlagen unmittelbar auf die Beschäftigung durch.

### Globaler Kontext

Wahlversprechen oder ambitionierte Regierungsprogramme allein bewirken keine

Lösung des Problems, wenn sie nicht konsequent mit den richtigen Massnahmen umgesetzt werden. Eine Aufblähung des Verwaltungsapparates dagegen vermindert die Arbeitslosigkeit nicht, sondern erhöht sie eher noch. Wie entscheidend Massnahmen sind, die nicht nur mit staatlich organisierter Umverteilung nach dem Giesskannenprinzip operieren, zeigt etwa das sehr unterschiedliche Beschäftigungswachstum in den USA und in der EU zwischen 1970 und 1994 (s. Abb. 1). In der EU ist

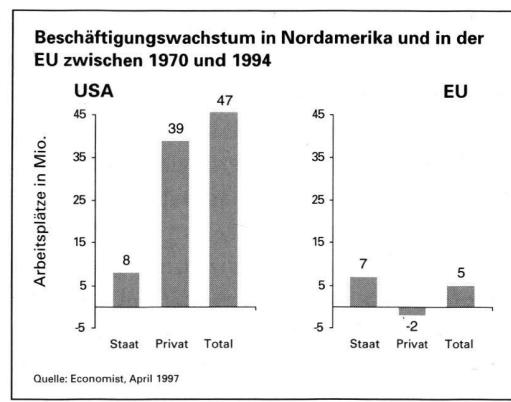


Abbildung 1

auf dem privaten Sektor sogar ein Minuswachstum zu verzeichnen.

Verallgemeinernd kann man vom angelsächsischen und vom kontinentaleuropäischen Ansatz sprechen. Angelsächsische Staaten haben wirtschaftliche Rahmenbedingungen konstant verbessert, unter anderem durch Förderung ausländischer Direktinvestitionen, die im Inland beschäftigungswirksam sind. So gelang ihnen die erfolgreiche Positionierung im globalen Standortwettbewerb. Der weniger umfangreiche Sozialschutz in den angelsächsischen Staaten hat Anreize zum einen für Arbeitnehmer, so rasch wie möglich wieder eine Stelle zu finden als Basis für eine berufliche Weiterentwicklung;



Abbildung 2

zum anderen für Arbeitgeber, dank tiefen Minimallöhnen neue Stellen zu schaffen und Arbeitslose einzustellen. Zur Erreichung eines existenzsichernden Einkommens profitieren in den USA 20 Mio. Beschäftigte mit sehr tiefen Einkommen vom «*Earned Income Tax Credit Program*»: Der Staat zahlt Zusatzleistungen für Arbeitende, nicht für Arbeitslose. Die dadurch katalysierte wirtschaftliche und beschäftigungspolitische Entwicklung, die sich von der in Kontinentaleuropa frappant unterscheidet, zeigt die zweite Abbildung.

### Sonderfall Schweiz?

Die Schweiz ist auch in bezug auf die Arbeitslosigkeit kein Sonderfall mehr (s. Abb. 3). Die Rezession Anfang der neunziger Jahre (u. a. bedingt durch restriktive Geldpolitik) hatte diesbezüglich ebenso ihre negativen Folgen wie der Wegfall der Pufferfunktion von Ausländern und Frauen, die sich nicht, wie in früheren Krisen, vom Arbeitsmarkt zurückzogen.



Abbildung 3

*Bei Beibehaltung des bisherigen Leistungsstandards ergibt sich ins Jahr 2010 ein ungedeckter Mehrbedarf an finanziellen Mitteln zur Finanzierung sämtlicher Sozialwerke von 14 Mrd. Schweizer Franken.*

Während die Baby-Boomer-Generation allerdings, die Mitte der achtziger Jahre in den Arbeitsprozess eintrat, noch problemlos absorbiert werden konnte (durchschnittlich 45 000 neue Stellen pro Jahr), wurden zwischen 1992 und 1996 225 000 Stellen abgebaut (Nachfrageproblem). Der seit 1994 wiederum verzeichnete Rückgang der Arbeitslosen-Quote freilich trügt: Denn Ausgesteuerte sowie Teilnehmer an staatlichen Beschäftigungsprogrammen werden statistisch nicht mehr erfasst, sind aber immer noch ohne Beschäftigung.

Die heutige Arbeitslosigkeit ist vor allem strukturell bedingt. Daher wird die Arbeitslosen-Quote auch bei einem konjunkturellen Aufschwung in den nächsten Jahren bei über 5 Prozent verharren.

### Hohe Belastung des Sozialversicherungssystems

Die Belastung des Staatshaushaltes durch das Sozialsystem wächst deshalb kontinuierlich: Die Zunahme der Sozialausgaben zwischen 1995 und 1996 entspricht der Hälfte der gesamten Militärausbaben. Bei Beibehaltung des bisherigen Leistungsstandards ergibt sich ins Jahr 2010 ein ungedeckter Mehrbedarf an finanziellen Mitteln zur Finanzierung sämtlicher Sozialwerke von 14 Mrd. Schweizer Franken.

Zu diesen haushaltverschlingenden Ausgaben gehören auch die Leistungen der Arbeitslosenversicherung. Sie sind im internationalen Vergleich überdurchschnittlich. Vom sozialen Raubbau kann also keine Rede sein; im Gegenteil ist der Wohlfahrtsstaat bis an die Grenzen der Belastbarkeit der Wirtschaft ausgebaut worden.

Tatsächlich lässt sich eine massive Zunahme der Arbeitslosenversicherungs-

beiträge feststellen: 1993 kam es zu einer Erhöhung von 0,4 Prozent auf 2,0 Prozent (Lohnobergrenze von 97 000 Schweizer Franken) und 1995 zu einer befristeten Erhöhung von 2,0 Prozent auf 3,0 Prozent (Lohnobergrenze von 243 000 Schweizer Franken).

Auf Dauer sind auch mit drei Lohnprozenten nur 100 000 Arbeitslose finanziert. Für 200 000 Arbeitslose müssten also drei weitere Lohn- (oder Mehrwertsteuer-) Prozente erhoben werden. Damit steigt der Fehlbetrag ohne wirksame Sanierungsmaßnahmen bis 2000 auf 10–12 Mrd. Schweizer Franken. Dabei kostet allein der Aufbau von 150 regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) 300 Mio. Franken und deren Wirksamkeit muss erst noch erwiesen werden.

### **Arbeitslosigkeit: Risikogruppen**

Die jüngere Bevölkerungsschicht ist überdurchschnittlich stark von Arbeitslosigkeit betroffen (s. Abb. 4). Ihr Risiko, arbeitslos

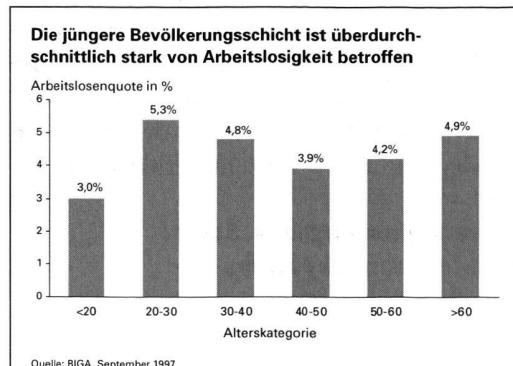


Abbildung 4

zu werden, ist damit höher, doch Jüngere finden in der Regel rasch wieder eine neue Stelle. Ältere hingegen haben ein weniger hohes Risiko, von Arbeitslosigkeit betroffen zu werden, dafür aber oft lange Dauer der Arbeitslosigkeit.

In der Schweiz absolvieren 60 Prozent der Jugendlichen eine Berufslehre – das ist weltweit der höchste Wert. Es sei darauf hingewiesen, dass die Jugendarbeitslosigkeit in der Schweiz im Vergleich mit anderen europäischen Staaten gering ist (in Spanien z. B. liegt die Jugendarbeitslosen-Quote bei 40 Prozent). Die kritische Phase setzt nach Abschluss der Lehre ein: Die höchste Arbeitslosen-Quote ist bei den 20- bis 25jährigen zu finden. Auch die Ar-

*Die Eigenverantwortung nimmt ab; es kommt zu einer Abhängigkeit vom Staat.*

beitslosen-Quote bei Akademikern liegt mit 3,2 Prozent nur unwesentlich unter dem Gesamtdurchschnitt: Daraus lässt sich schliessen, dass das Universitäts- und Berufsbildungssystem nicht optimal auf die Bedürfnisse der Wirtschaft ausgerichtet ist.

Auch der Anteil der Langzeitarbeitslosen nimmt laufend zu (s. Abb. 5). Für den

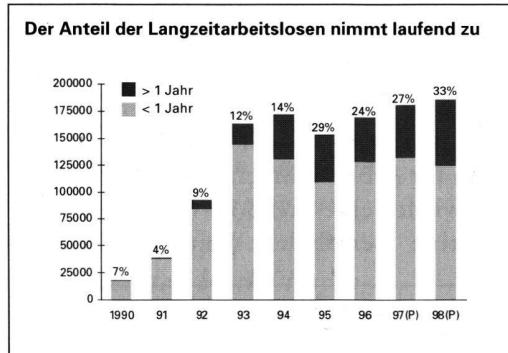


Abbildung 5

einzelnen Betroffenen hat die Langzeitarbeitslosigkeit fatale Folgen: Die Eigenverantwortung nimmt ab; es kommt zu einer Abhängigkeit vom Staat. Mit dem Wissensstillstand, den brachliegenden Fähigkeiten, wird zudem die Reintegration in den Arbeitsprozess immer schwieriger oder beinahe unmöglich. Insgesamt gilt: Je länger die Bezugsdauer von Arbeitslosenunterstützung ist, um so geringer ist der Anreiz für Arbeitslose, rasch eine neue Stelle zu finden. Ein falsches Zeichen setzt auch die Regelung, dass die Zumutbarkeit für die Annahme eines Jobs bei 70 Prozent des früheren Salärs liegt. Zudem wird die Dauer der Arbeitslosigkeit durch den gesetzlichen Minimallohn, welcher ein bestehendes Arbeitsmarktungleichgewicht weiter zementiert, zusätzlich verlängert.

*Je länger die Bezugsdauer von Arbeitslosenunterstützung ist, um so geringer ist der Anreiz für Arbeitslose, rasch eine neue Stelle zu finden.*

### **Lohnnebenkosten**

Nicht die Grundlöhne (Faktorkosten) oder die Gesamtarbeitskosten sind für die Wettbewerbsfähigkeit relevant, sondern die Höhe der Lohnnebenkosten, die durch das staatliche Umverteilungssystem entstehen (s. Abb. 6). Die Berechnung der Wettbewerbsfähigkeit wird jährlich in einer Studie vom IMD (World Competitiveness Yearbook) geleistet. Acht Hauptfaktoren (Binnenwirtschaft, Internationalisierung, Regierung, Finanzsystem, Infra-

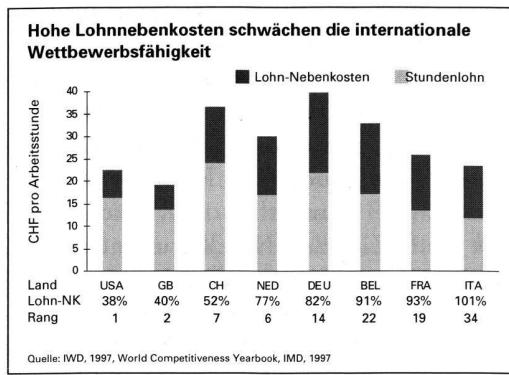


Abbildung 6

struktur, Management, Wissenschaft & Technologie und 'People') und eine Vielzahl von Subfaktoren finden Berücksichtigung. Dabei zeigt sich eine offensichtliche Korrelation zwischen Wettbewerbsfähigkeit und Lohn-Nebenkosten.

#### Beispiel Sabena: Ausflaggung des Piloten-Korps

First Officer; keine Kinder	Belgien	Schweiz
Salärkosten	135 %	109 %
zusätzliche Pensionskosten	35 %	9 %
Brutto-Salär	100 %	100 %
Sozialbeiträge Arbeitnehmer	22 %	6 %
Quellensteuer	42 %	12 %
Netto-Salär	46 %	82 %
Differenz Salärkosten/Netto-Salär	89 %	27%

Quelle: Internes Arbeitspapier SAlirGroup

#### Teilzeitarbeit

Neben der rein politischen Massnahme der Lohnnebenkosten-Senkung, empfiehlt sich die Zunahme der Teilzeitarbeit. Sie führt in den Unternehmen zur Erhöhung von Produktivität und Flexibilität und zu motivierteren Mitarbeitern. So ermöglicht die Teilzeitarbeit etwa eine verbesserte Abdeckung von Arbeitsschwankungen. Beispielsweise wurde das Drei-Wellen-System am Flughafen Zürich zu ungefähr 50 Prozent der Gesamtarbeitszeit in der Passagierabfertigung mit Teilzeitkräften und Aushilfen (Studenten, Hausfrauen, etwa 20 Mitarbeitern der Zentralverwaltung) abgedeckt, um die extremen Tages- und Saisonschwankungen auszugleichen (Zahl von 1996). Auch die Arbeitnehmer profitieren von der Teilzeitarbeit, da ihnen so eine individuellere Gestaltung von «Freizeit» und «Einkommen» möglich ist. Die Gesellschaft schliesslich profitiert, da es durch die Schaffung von zusätzlichen Arbeitsstellen zu einer Reduktion der Ar-

beitslosigkeit kommt (s. Abb. 7). Laut McKinsey erhöht die Teilzeitarbeit die Produktivität um 70 Prozent und schafft 30 Prozent neue Stellen.

In der Schweiz gibt es einen hohen Anteil an Teilzeitarbeit. Die Gründe dafür liegen auf der Hand: das hohe Durchschnittseinkommen, der hohe Anteil an erwerbstätigen Frauen, die grosse Zahl von Arbeitsplätzen im Dienstleistungssektor.

#### Arbeit von morgen

Nach der Fokussierung auf einige wesentliche Aspekte des Arbeitsmarktes von heute soll die Aufmerksamkeit nun, basierend auf den vorhergehenden Betrachtungen, auf die «Arbeit von morgen» gelegt werden. Wissenschaftlich abgesicherte Patentrezepte für die Zukunft kann es nicht geben. Doch aus der Sicht als Unternehmer – aus der Perspektive der Wirtschaft also – seien hier mögliche Lösungsansätze in Form von Thesen präsentiert.

##### • Strukturwandel

Die Arbeit wird in unserer Gesellschaft auch in den nächsten Jahren nicht ausgehen. Zwar wird sich der internationale Wettbewerb weiter verschärfen; als Folge davon wird auch der Dienstleistungssektor, welcher in den letzten Jahren der grösste Wachstumsbereich war, einem zu-

#### Die Teilarbeits-

losigkeit ermöglicht eine verbesserte Abdeckung von Arbeitsschwankungen.

Die Arbeit wird in unserer Gesellschaft auch in den nächsten Jahren nicht ausgehen.

#### Teilzeitarbeit erhöht die Flexibilität der Wirtschaft und vermindert die Arbeitslosigkeit

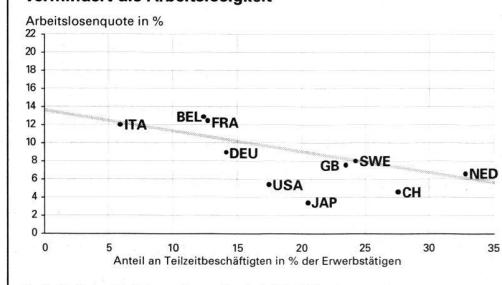


Abbildung 7

nehmenden Rationalisierungsdruck unterzogen werden. Die Branche, die ich vertrete, die Airline-Industrie, durchläuft diesen Prozess infolge des Tarifzerfalls seit Jahren, anderen Branchen wie Banken und Versicherungen steht diese Entwicklung grösstenteils noch bevor.

Auf der anderen Seite entstehen neue Branchen mit grossem Arbeitspotential für die Zukunft. Man spricht bereits vom vier-

*Der  
wirtschaftliche  
Transformations-  
prozess mag  
schmerhaft sein;  
er ist aber  
unumgänglich und  
muss daher  
möglichst rasch  
erfolgen.*

*Mit der auf  
drei Ebenen  
erhobenen  
progressiven Ein-  
kommenssteuer  
wird vor allem der  
Mittelstand stark  
belastet.*

ten, quartären Sektor und meint damit Tätigkeiten, die im weitesten Sinn mit der Informationstechnologie zusammenhängen. Aber auch die Wissensindustrie, Kultur und Kunst, Finanz-, Gesundheits-, Sicherheits- und soziale Dienste sind Sektoren mit Wachstumspotential.

Das heisst aber, dass sich der Strukturwandel in unserer Wirtschaft auch in Zukunft fortsetzen wird. Es entstehen neue Berufsbilder mit ganz anderen Anforderungsprofilen als in den traditionellen Basisindustrien. Eine hohe Arbeitslosigkeit ist ein Indikator für einen starken Strukturwandel, und es gilt, diese Signale richtig zu deuten und umzusetzen.

Der wirtschaftliche Transformationsprozess mag schmerhaft und mit Opfern verbunden sein; er ist aber unumgänglich und muss daher möglichst rasch erfolgen. Insbesondere darf er nicht mit strukturerhaltenden Massnahmen gebremst werden. Im Gegenteil sind in allen Bereichen unserer Gesellschaft umfassende, strukturelle Reformen notwendig, so z. B. in der Ordnungspolitik, dem Steuersystem, den Sozialversicherungen und dem Ausbildungssystem.

Als Beispiel in diesem Zusammenhang ist das kürzlich beschlossene Investitionsprogramm des Bundes zu nennen. Dieses setzt meines Erachtens aufgrund obiger Überlegungen falsche Anreize. Neben der Gefahr einer verzögerten und somit möglicherweise sogar pro-zyklischen Wirkung wird mit dieser Massnahme in erster Linie die notleidende Baubranche unterstützt und beinhaltet somit Elemente der Strukturerhaltung. Sinnvoller wäre es daher, diesen Betrag ins Bildungssystem zur Förderung des Strukturwandels zu investieren.

#### • Deregulierung

In einem liberalen Wirtschaftssystem sollte sich die Aufgabe des Staates darauf beschränken, den Unternehmungen optimale Rahmenbedingungen zu ermöglichen. Das Subsidiaritätsprinzip besagt, dass der Staat nur bei offensichtlichem Marktversagen ordnungspolitisch eingreifen soll. Eigene «Leistungen» soll er nur dann erstellen, wenn dies die private Wirtschaft nicht besser und effizienter tun kann (z. B. die Landesverteidigung).

Zwischen 1970 erhöhte sich der Anteil der Staatsausgaben (Bund, Kantone und

Gemeinde) am Bruttonsozialprodukt von 36 auf 53 Prozent. Die Staatsquote in der Schweiz hat also innerhalb eines Vierteljahrhunderts um über 45 Prozent zugenommen. Je höher dieser Anteil ist, um so grösser wird auch das Potential für die staatliche «Umverteilungs-Maschinerie» mit dem Ziel zur Nivellierung der Einkommensverteilung. Gleichzeitig wird aber auch die Selbstregulierung des Marktes zunehmend ausser Kraft gesetzt, und es werden negative Anreize für die Unternehmungen geschaffen.

Eine hohe Regelungsdichte, verbunden mit einer starken finanziellen Belastung der Unternehmen, schwächt die Standortattraktivität und die Wettbewerbsfähigkeit eines Landes und hat einen negativen Einfluss auf die Beschäftigungssituation: einerseits durch die Abnahme von ausländischen Direktinvestitionen, andererseits aber auch durch Produktionsverlagerung inländischer Konzerne ins Ausland.

#### Beispiel Arbeitsplatzentwicklung

##### Schweiz Ausland

– 50 grösste Schweizer Konzerne	– 8 600	+ 24 500
– SAirGroup	– 1 150	+ 4 500

Quelle: Schweizerische Handelszeitung, August 1997

Neben dem Abbau oder zumindest der Lockerung von wirtschaftspolitischen und arbeitsrechtlichen Vorschriften sollte auch das schweizerische Steuersystem einer Revision unterzogen werden. Im internationalen Vergleich schneidet die Schweiz bei den indirekten Steuern sehr vorteilhaft ab: Sie ist ein Steuerparadies für Konsumenten. Demgegenüber wird mit der auf drei Ebenen (Bund, Kanton, Gemeinde) erhöhten progressiven Einkommenssteuer vor allem der Mittelstand stark belastet. Zudem existiert eine Vielzahl von Sondersteuern auf Kapital und Eigentum (Kapital-, Liegenschafts-, Vermögens-, Erbschafts-, Schenkungs-, Handänderungs-, Grundstücksgewinnsteuer usw.), welche sowohl natürliche und juristische Personen belasten und Unternehmen im internationalen Vergleich benachteiligen.

#### • Finanzierung

Eine der grössten Herausforderungen unseres Landes ist eine rasche und nachhaltige Sanierung der öffentlichen Haushalte. Nach einer mehrjährigen Periode

mit positiven Abschlüssen Ende der achtziger Jahre, wurden in den letzten Jahren Defizite von mehreren Milliarden Franken ausgewiesen. Der Schuldenberg nähert sich rasant dem Betrag von 100 Mrd. Schweizer Franken; pro Tag gibt der Bund beinahe 10 Mio. Schweizer Franken für Schuldzinsen aus. Diese Entwicklung hat schwerwiegende Konsequenzen. Die Rolle als finanzpolitischer Musterknabe haben wir längst verloren. Die Kriterien für einen EWU-Beitritt würden wir z.B. nur noch knapp erfüllen.

Die Sanierung der Bundesfinanzen muss integral angegangen werden. So wäre eine Überwälzung der Defizite vom Bund auf die Kantone und von den Kantonen auf die Gemeinden, oder von der AHV (Alters- und Hinterbliebenen-Versicherung) auf die ALV (Arbeitslosen-Versicherung) und von der ALV auf die soziale Fürsorge eine reine Problemverlagerung, aber keine wirksame Problemlösung.

Trotzdem sollen die weiteren Ausführungen im Zusammenhang mit unserem Thema auf der Revision der Arbeitslosenversicherung liegen. Wir haben im ersten Teil die dramatische Entwicklung der ALV seit 1990 gesehen. Trotz massiven Erhöhungen der Beitragssätze von 0,4 auf gegenwärtig 3,0 Lohnprozenten hinken die Einnahmen den explodierenden Ausgaben stets hinterher. Besorgniserregend ist vor allem, dass keine Trendwende absehbar ist. Somit erscheint klar, dass eine wirksame Sanierung der ALV auf der Ausgabenseite erfolgen muss. Hauptsächlich bieten sich dazu die folgenden zwei Ansätze an:

- Reduktion der Taggeldsätze: Eine degressive Gestaltung der Sätze würde neben der finanziellen Entlastung den Anreiz für Arbeitslose erhöhen, rasch wieder eine neue Stelle zu finden. Allerdings scheint dieser Weg in der Schweiz nach der jüngsten Abstimmung im September politisch nicht durchsetzbar.
- Reduktion der maximalen Bezugsdauer: Mit der Zunahme der Arbeitslosenzahl und dem massiv angestiegenen Anteil an Langzeitarbeitslosen wurde die maximale Bezugsdauer nach oben angepasst (allein seit 1992 Verdoppelung auf 520 Tage). Dabei wäre gerade der umgekehrte Weg angezeigt, um dem verheerenden Problem der Langzeitarbeitslosigkeit wirksam zu begegnen.

Als weitere Massnahmen sind die Erhöhung der Karentzfrist sowie die Reduktion des zumutbaren Einkommens für die

Annahme einer neuen Tätigkeit zu nennen, welche aber neben der finanziellen Wirksamkeit auch eine hohe sozialpolitische Brisanz in sich bergen.

Eine weitere Belastung der Wirtschaft auf der Einnahmeseite darf dagegen kein Thema sein. Eine zusätzliche Verteuerung des Produktionsfaktors Arbeit würde die Wettbewerbsfähigkeit unseres Landes schwächen und das Arbeitslosigkeits-Problem tendenziell sogar verschärfen. Im Gegenteil muss eine Entlastung der Unternehmen angestrebt werden (das dritte Lohnprozent ist gemäss dem dringlichen Bundesbeschluss bis 1999 befristet und soll danach wieder aufgehoben werden).

Ein grundsätzlich anderer, systempolitischer Ansatz besteht in einer denkbaren Teilprivatisierung der ALV, welche zu einer Entflechtung von Solidaritäts- und Versicherungsfunktion führen würde. Die staatliche ALV würde sich dabei auf eine existenzsichernde, einkommensunabhängige Mindestabsicherung beschränken; darüber hinausgehende zusätzliche Absicherung wäre Bestandteil eigenverantwortlicher Privatvorsorge. Die Prämien dieser Zusatzversicherung würden dabei risikospezifisch nach Branchen festgelegt werden (eventuell verbunden mit einem Bonus-Malus-System) und so den notwendigen Strukturwandel beschleunigen.

#### • Arbeitsformen

Im Grundsatz herrscht ein breit abgestimmter Konsens darüber, dass die verfügbare Erwerbsarbeit besser (gerechter) auf das bestehende Arbeitskräftepotential verteilt werden soll. Die drohende Aushöhlung des Mittelstandes bzw. das Entstehen einer Zweidrittel-Gesellschaft muss verhindert werden. Uneinigkeit herrscht darüber, wie dieses Ziel erreicht werden soll.

Umfragen zeigen, dass viele Arbeitnehmer bereit sind, Arbeitszeit und Lohn zu reduzieren; auch für Arbeitgeberorganisationen ist die Arbeitszeitverkürzung «*das bestimmende Thema der nächsten Jahre*». Allerdings sollten bei der Erarbeitung von neuen Arbeitszeitmodellen innerbetriebliche, flexible Lösungen angestrebt werden. Eine generelle Arbeitszeitverkürzung, wie sie von gewerkschaftlicher Seite häufig gefordert wird, wäre ein zu starres Korsett für die Wirtschaft und würde der Deregulierungs-Theorie zuwiderlaufen.

*Die Rolle als  
finanzpolitischer  
Musterknabe  
haben wir längst  
verloren.*

*Die drohende  
Aushöhlung des  
Mittelstandes  
bzw. das  
Entstehen einer  
Zweidrittel-  
Gesellschaft  
muss verhindert  
werden.*

Als stellvertretendes Beispiel für erfolgreiche, einvernehmliche Lösungen der Sozialpartner aus der Praxis gilt es, VW zu nennen: Das Management verzichtete 1993 auf den aus betriebswirtschaftlicher Optik vorgesehenen Abbau von 30 000 Stellen; demgegenüber war die Belegschaft bereit, unter Inkaufnahme von 15 Prozent Salärreduktion 20 Prozent weniger zu arbeiten. Der Vertrag, welcher auf zwei Jahre befristet war, wurde bereits bis mindestens 1999 verlängert.

Ein Modell für die innerbetriebliche, aber auch gesamtgesellschaftliche Solidarität ist der *Generationenvertrag*. Dabei reduziert ein älterer Arbeitnehmer (ab etwa 50) sein Arbeitspensum auf 50 Prozent und ermöglicht dadurch einem Jungen den Einstieg ins Erwerbsleben. Zugleich übernimmt er für diesen eine Coaching-Funktion und stellt seine freiwerdende Arbeitszeit sozialen oder karitativen Organisationen zur Verfügung.

Veränderte Arbeitsformen sind jedoch nicht nur in bezug auf die Arbeitszeit, sondern auch bezüglich des Arbeitsortes zu erwarten. Dank der Nutzung neuer Informationstechnologien ist eine deutliche Zunahme von Telematik-Arbeitsplätzen (*Remote office work*) zu erwarten. Bei IBM Schweiz z. B. gibt es viele Mitarbeiter, die keinen fixen Arbeitsplatz mehr haben, sondern mehrheitlich zu Hause arbeiten.

Diese Entwicklungen werden mittelfristig zur Folge haben, dass das Zeitalter des starren Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnisses zu Ende geht. Die Entwicklung geht in Richtung eines selbständigen Auftragnehmers, der in vernetzten, flexiblen Strukturen für mehrere Unternehmen tätig ist. Der Aufbau eines individuellen «Tätigkeiten-Portfolios» erfordert eine grosse Vielseitigkeit (Polyvalenz) und eine viel stärkere Eigenverantwortung und geistige Mobilität, als sie im heutigen System notwendig ist.

Die genannten Flexibilisierungs-Tendenzen führen dazu, dass die Vorstellung vom virtuellen Unternehmen, das sich auf wenige Kern-Kompetenzen konzentriert und die übrigen Tätigkeitsbereiche entlang der Wertschöpfungskette auslagert, keine Utopie mehr ist, sondern über kurz oder lang unsere Wirtschaft prägen wird. Der Trend zur vertikalen Desintegration (*Outsourcing*) ist in vielen Branchen zu

*Die Entwicklung  
geht in  
Richtung eines  
selbständigen  
Auftragnehmers,  
der in vernetzten,  
flexiblen  
Strukturen für  
mehrere  
Unternehmen  
tätig ist.*

*Die Vorstellung,  
in der Mitte des  
Erwerbslebens  
einen völlig  
anderen Beruf  
zu erlernen und  
auszuüben,  
erscheint uns  
immer noch  
sehr fremd.*

beobachten und wird auch in den nächsten Jahren anhalten. Folgende Beispiele aus der SAirGroup mögen diese Entwicklung verdeutlichen:

- Verselbständigung von Business Units (Catering, Technik, Ground Services, Cargo usw.)
- Auslagerung von Abteilungen (Graphik, Druckerei)
- Auslagerung von einzelnen Funktionen (Umweltmanagement)

#### • Bildungssystem

Als ein Land ohne natürliche Rohstoffe und mit einem hohen Produktionskostenniveau liegt unser nationaler strategischer Erfolgsfaktor in einer hohen Wertschöpfung pro Arbeitseinheit. Know-how ist die wichtigste Ressource der schweizerischen Volkswirtschaft, das Sach- und Humankapital bilden die Grundpfeiler der «Schweiz AG». Diese Ausgangslage stellt gleichermaßen hohe Anforderungen an unser Bildungssystem wie auch an die Bildungsbevölkerung von uns allen.

Die Bildungsinstitute müssen den Strukturwandel und die Veränderungen der Arbeitswelt antizipieren und so rasch wie möglich umsetzen. Unser duales Bildungssystem hat sich bewährt und ist qualitativ hochstehend. In der Schweiz ist der Fokus allerdings immer noch viel zu stark auf die Erstausbildung (Lehre oder Studium) ausgerichtet. Das mag früher richtig gewesen sein, als man mit ziemlicher Sicherheit den einmal erlernten Beruf bis zur Pensionierung ausüben konnte. In der heutigen Zeit des strukturellen Umbruchs, der sich auch in der Lebensgestaltung des Individuums niederschlägt, ist es notwendig, die Basisausbildung in kurzer Zeit zu durchlaufen und früh ins Erwerbsleben einzutreten, dafür aber die «Wissensbatterie» laufend zu erneuern und den Bedürfnissen der Wirtschaft anzupassen.

Der Anteil von Maturitätsabschlüssen (und dementsprechend auch der Akademikeranteil) liegt im internationalen Vergleich eher tief. Während sich dieser Wert in der Schweiz auf 20 Prozent beläuft, strebt zum Beispiel England eine Quote von 40 Prozent an. Das Alter von Akademikern bei Studienabschluss liegt je nach Studienrichtung bis zu fünf Jahre höher als im Ausland. Ziel müsste es sein, dass 80 Prozent der Studierenden innerhalb von vier Jahren zum Studienabschluss kommen. Zudem erleichtern eine Neben-

erwerbstätigkeit und/oder ein Auslandaufenthalt während des Studiums erwiesenermassen den Berufseinstieg.

Obwohl *éducation permanente* oder *life-long learning* zu Modewörtern unserer Zeit geworden sind, klaffen zwischen Anspruch und Wirklichkeit in bezug auf berufsbegleitende Weiterbildung grosse Lücken. Eine Studie vom Bundesamt für Statistik hat ergeben, dass 40 Prozent aller Befragten in den letzten fünf Jahren keine Weiterbildung absolviert haben. Zudem sind die meisten Weiterbildungsmassnahmen auf punktuelle Ergänzung des bestehenden Basiswissens ausgerichtet. Die Vorstellung, in der Mitte des Erwerbslebens einen völlig anderen Beruf zu erlernen und auszuüben, erscheint uns immer noch sehr fremd.

Letztlich steht in der Schweiz immer noch viel zu wenig *Venture capital* zur Innovationsförderung zur Verfügung. Das Kreditsystem der Banken ist immer noch

zu stark auf die Finanzierung der etablierten Unternehmungen ausgerichtet und somit tendenziell strukturerhaltend. Junge, initiative Unternehmer sollten vermehrt die Möglichkeit erhalten, ihre Ideen und das theoretische Know-how realwirtschaftlich umzusetzen. In den USA beispielsweise sind so innert weniger Jahre einige bedeutende Grosskonzerne mit Tausenden von Arbeitsplätzen entstanden.

*Das Kreditsystem  
der Banken ist  
immer noch zu  
stark auf die  
Finanzierung der  
etablierten  
Unternehmungen  
ausgerichtet.*

### Fazit

Als Schlusswort möchte ich zusammenfassen: Eine zukunftsorientierte, anpassungsfähige Gesellschaft in einer liberalen, marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung mit einem soliden, tragfähigen Sozialversicherungssystem, einer intakten, konsensorientierten Sozialpartnerschaft und einem hochwertigen, bedürfnisgerechten Bildungssystem bewirkt eine massgebliche Reduktion der Arbeitslosigkeit. ♦

# ADLITZ AG

- Beteiligungsberatung
- Vermögensverwaltung
- Personalberatung

8002 Zürich  
Bleicherweg 33  
Hochhaus zur Palme

Telefon 01 / 281 11 18  
Telefax 01 / 281 11 20



## VICTORINOX

die weltberühmten  
**Original** Schweizer Messer –  
das perfekte Geschenk

- Auch Taschenmesser mit Aufschriften als Werbegeschenk sind sehr beliebt
- Profimesser für Metzger und Köche
- Messer für den gepflegten Haushalt, Scheren und Bestecke



## VICTORINOX

Europas grösste Messerfabrik  
CH-6438 Ibach-Schwyz