

Zeitschrift: Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur
Herausgeber: Gesellschaft Schweizer Monatshefte
Band: 81 (2001)
Heft: 6

Artikel: Die Krise des Gesamtarbeitsvertrages
Autor: Nef, Urs Christoph
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-166502>

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: 20.02.2026

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

Urs Christoph Nef ist Professor für Rechtswissenschaft an der ETH Zürich. Seine Arbeitsgebiete sind das Arbeits-, Haftpflicht- und Versicherungsrecht. Von 1988 bis 1998 war er als Obmann der Aufsichtskommission des Landes-Gesamtarbeitsvertrages für das Gastgewerbe tätig. Von 1992 bis 2000 war er Richter an der Eidgenössischen Rekurskommission für die Aufsicht über die Privatversicherung.

DIE KRISE DES GESAMTARBEITSVERTRAGES

Die Flexibilisierung der Entlohnung nutzt Arbeitnehmern und Unternehmen gleichermaßen.

Die neue Arbeit zeichnet sich durch hohe Anforderungen aus, welche an die Mitarbeiter sowohl in persönlicher wie in fachlicher Hinsicht gestellt werden. Der Forderung der Wirtschaft nach Mitarbeitern, welche mit grenzüberschreitendem Denken und den unterschiedlichsten Fähigkeiten ausgestattet sind, trägt die Schule durch ein breites Bildungsangebot Rechnung. Die Lehrgänge erfahren eine Erweiterung durch ein breites Angebot an Wahlfächern, womit den verschiedenen Fähigkeiten und Neigungen der Schülerinnen und Schüler entsprochen wird. Mit dem Abschied von der Arbeitsteilung und der damit verbundenen Individualisierung der Arbeitsleistungen schwindet die Vergleichbarkeit der verschiedenen Tätigkeiten im Betrieb. Ein Entlohnungssystem mit festen Lohnklassen, welches bei der gleichförmigen industriellen Arbeit plausibel und fair erschien, lässt sich im modernen Unternehmen mit seinen differenzierten Aufgabenstellungen nicht mehr aufrechterhalten. Die Individualisierung der Arbeit steht einer vergleichenden Arbeitsbewertung entgegen. Gesamtarbeitsvertraglich vereinbarte Mindestlöhne, welche auf eine hierarchisch gegliederte Betriebsorganisation zugeschnitten sind, lassen sich unter den Voraussetzungen der neuen Arbeit nicht mehr durchsetzen.

Mindestlöhne ohne Breitenwirkung

Bei der neuen Arbeit kommt der Qualifikation der Mitarbeiter eine erstrangige Bedeutung zu. Ein hoher Ausbildungstand, Einfallsreichtum, Fleiss und Ausdauer sind Qualitäten, welche für das moderne Unternehmen unverzichtbar sind. Die hochqualifizierten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer verhelfen dem Unternehmen zur Marktführerschaft. Sie sind es denn auch, welche als «Lohnlokomotiven» zugunsten ihrer Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen im Betrieb einen Druck in Richtung höherer Löhne ausüben. Im modernen Unternehmen werden

Lohnrunden weniger durch kollektivrechtliche Eingriffe, als durch privatautonom ausgehandelte Arbeitsverträge ausgelöst.

Die Deregulierung der Märkte für Waren und Dienstleistungen und die damit verbundene Verschärfung der Konkurrenz unter den Marktteilnehmern führt zu grossen Ertragsunterschieden zwischen den Unternehmen. Unter diesen Umständen können die für eine ganze Branche vereinbarten Mindestlöhne kaum mehr eine Breitenwirkung entfalten, da jene Unternehmen, welche sich wirtschaftlich höhere Löhne leisten, von den Lohnvereinbarungen nicht betroffen sind. Erfolgreiche Unternehmen haben ohnehin kein Interesse, ihrem Personal niedrige Löhne auszurichten. Volkswirtschaftlich problematisch sind Gesamtarbeitsverträge dann, wenn sie die erfolgreichen Unternehmen in ihrer Absicht unterstützen, ertragsschwache Grenzbetriebe aus dem Markt zu drängen.

Eine angemessene Korrektur des Marktgescbehens durch ein Eingreifen der Sozialpartner wäre dann erwünscht, wenn bei hoher Arbeitslosigkeit infolge einer inversen Marktreaktion die Gefahr von Lohnsenkungen droht. Die Erfahrungen während den Neunzigerjahren des letzten Jahrhunderts zeigen aber, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auch bei latent drohender Arbeitslosigkeit kaum bereit sind, sich verstärkt gewerkschaftlich zu engagieren. Dies dürfte damit zusammenhängen, dass den Gewerkschaften keine wirksamen Instrumente zur Verfügung stehen, um die Situation der von Arbeitslosigkeit oder Lohnkürzungen betroffenen Arbeitnehmer zu verbessern. Wenig sinnvoll erscheint es, in einer derartigen Situation das Angebot an Arbeitskräften durch einen Streik einschränken zu wollen, da dadurch jene Betriebe in ihrem Bestand gefährdet werden, welche noch in der Lage sind, Arbeitnehmer zu beschäftigen. Auf eine Rezession wäre ohnehin eine generelle Lohnkürzung die volkswirtschaftlich und sozial und in bestimmten Fällen auch

Eine sanfte, weltweite Annäherung der Arbeitsmärkte wäre jedoch in sozialpolitischer Hinsicht wünschbar.

betriebswirtschaftlich weniger einschneidende Antwort des Unternehmers als eine Massenentlassung. Mit dieser Option werden sich die Gewerkschaften in Zukunft vertieft auseinandersetzen müssen.

Mit zunehmender Heterogenität der Interessen unter den Betriebsangehörigen schwindet auch der Anreiz von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, sich einer Gewerkschaft anzuschliessen. Der nach Autonomie strebende Mensch erkennt wenig Bereitschaft, kollektive Massnahmen zu unterstützen und unter Berufung auf die Gleichbehandlung aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bessere Arbeitsbedingungen zu erkämpfen. Hinzu kommt, dass Gesamtarbeitsverträge nicht selten Bestimmungen, namentlich über die Arbeitszeit oder die Überstundenarbeit enthalten, welche den Interessen vieler Arbeitnehmer zuwiderlaufen. Die schwin-

dende Gruppensolidarität unter den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern führt zu einem geringeren Organisationsgrad und damit zu einer Erosion der Legitimation der Gewerkschaften.

Während die Märkte für Waren und Dienstleistungen im Gleichschritt mit der Globalisierung eine weltweite Öffnung erfahren, trifft dies für die Arbeitsmärkte nicht zu. Eine sanfte, weltweite Annäherung der Arbeitsmärkte wäre jedoch in sozialpolitischer Hinsicht wünschbar. Im Zeichen der Globalisierung tragen die wirtschaftlich hochentwickelten Länder im weltweiten Kontext eine regionalpolitische Verantwortung bei der Bekämpfung von Hunger und Armut. In diesem Zusammenhang muss in Erinnerung gerufen werden, dass in den Entwicklungsländern 1,3 Milliarden Menschen, deren Zahl jährlich um 25 Millionen ansteigt, in bitterer Armut leben, d.h. mit weniger als einem US-Dollar pro Tag auskommen müssen. Solchen Herausforderungen vermag ein innerstaatlich wirksamer Gesamtarbeitsvertrag nichts entgegenzustellen.

Nach dem Zweiten Weltkrieg hat sich namentlich in der Bundesrepublik Deutschland die Tarifautonomie als überzeugendes Instrument zur Gestaltung der Sozialordnung im Rahmen der sozialen Marktwirtschaft erwiesen, wobei der Streik als Druckmittel zur Erzwingung von Lohnzugeständnissen seitens der Arbeitgeber breite Anerkennung fand. Inzwischen wird in Zweifel gezogen, ob ein Arbeitskampf auch in einer hochentwickelten Volkswirtschaft ein taugliches Mittel zur Erzielung von besseren Arbeitsbedingungen sein kann. Der Arbeitskampf, auch in seiner ritualisierten Form, hat als archaisches Mittel der Lohnfestsetzung in der Gesellschaft an Akzeptanz eingebüßt. Dies dürfte nicht zuletzt damit zusammenhängen, dass die Arbeitnehmer heute mit dem sie beschäftigenden Betrieb engere Bindungen aufweisen als der Betriebsinhaber selbst, welcher nicht selten bereit ist, den Betrieb bei ungenügender Rentabilität ohne grosses Zögern zu schliessen.

Die Neuausrichtung der Gewerkschaftspolitik

Die durch die neue Arbeit veränderten Beziehungen zwischen Arbeitgebern und



Bau neuer Wege im Verhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern.
Photo: Wolf-Dieter Nil

Arbeitnehmern zwingen die Gewerkschaften, sich weniger als Kampforganisationen zu verstehen, welche zugunsten ihrer Mitglieder LohnkonzeSSIONen von den Arbeitgebern abringen, sondern vielmehr als Fachorganisationen, welche sich durch eine hohe Kompetenz in Fragen von Lohn- und Arbeitsbedingungen auszeichnen. Die Gewerkschaften werden in Zukunft die Gehaltsstrukturen von ausgewählten Betrieben anhand von Arbeitsmarktstandards überprüfen und die Geschäftsleitungen der Unternehmen in Gehaltsfragen kritisch begleiten. Die diesbezüglichen Standards werden aufgrund wissenschaftlicher Erkenntnisse, praktischer Erfahrungen und ethischer Überzeugungen laufend weiterentwickelt und geniessen aufgrund des Ansehens und der Glaubwürdigkeit ihrer Urheber besondere Anerkennung. Betriebe, welche die Standards erfüllen, werden mit einem Zertifikat ausgezeichnet. Entscheidend ist dabei, dass die Beurteilung von Gehältern und Arbeitsbedingungen nicht starr, d.h. für alle Betriebe gleich, sondern unter Berücksichtigung der Ertragskraft und der Marktstellung des einzelnen Betriebs erfolgt. Es darf davon ausgegangen werden, dass das Zertifikat von der Gesellschaft als besondere soziale Auszeichnung anerkannt wird. Adressaten der Zertifizierung wären nicht nur die direkt betroffenen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, sondern auch die Abnehmer der Produkte, bzw. die Konsumenten, denen die Gewissheit vermittelt wird, Produkte zu kaufen, die unter fairen Arbeitsbedingungen hergestellt wurden. Es ist zu erwarten, dass über das Nachfrageverhalten der Konsumenten, welche zertifizierten Produkten den Vorzug geben, Druck auf die Konkurrenz ausgeübt wird, sich ebenfalls einer Zertifizierung zu unterziehen.

Der Schwerpunkt der gewerkschaftlichen Vertragsarbeit wird sich infolgedessen von den grossen Branchenverträgen auf Firmenverträge verlagern. Im Mittelpunkt steht nicht mehr der Abschluss von Gesamtarbeitsverträgen, welche aufgrund von langwierigen Auseinandersetzungen unter den Sozialpartnern zustande kommen, sondern kooperativ erarbeitete Konsenslösungen zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit und der Arbeitsproduktivität im Betrieb. Diese Entwicklung wurde

bereits vor längerer Zeit mit der Verlagerung von Lohnverhandlungen in die Betriebe eingeleitet. Ein Paradigmawechsel wird in Zukunft in dem Sinne vollzogen werden, als das ganze Gehaltsspektrum, eingeschlossen die Kaderlöhne, in die Beurteilung einbezogen werden. Es besteht ein Bedürfnis, nicht nur seitens der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, sondern auch der Aktionäre und der Öffentlichkeit über die Gehälter – insbesondere in den Betrieben börsenkotierter Gesellschaften – Transparenz herbeizuführen. Damit fällt den Gewerkschaften die neue Aufgabe zu, sich für eine umfassende, sachgerechte und faire Lohnpolitik im Unternehmen einzusetzen. Die Gewerkschaften, welche bisher punktuell für die Durchsetzung von Mindestlöhnen zuständig waren, nehmen in Zukunft die integrale Bewertung von Lohnsystemen vor. Dabei klären sie nicht nur ab, ob die Löhne den Marktverhältnissen entsprechen, sie sind auch dafür zuständig, dass eine gerechte Zuteilung des geschaffenen Mehrwerts innerhalb des Unternehmens erfolgt.

Die Gewerkschaften werden sich weiterhin denjenigen Themen widmen, welche historisch zu ihrer Aufgabe gehören, wie das Aushandeln existenzsichernder Mindestlöhne oder die Ausarbeitung von Sozialplänen bei Betriebsschliessungen. Jedoch werden die Gewerkschaften die Legitimation für ihre Aktivitäten nicht mehr in erster Linie aus der Tarifautonomie, bzw. aus der Repräsentanz der ihnen angeschlossenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ableiten, sondern aus ihrer Kompetenz zur Bewältigung von Problemen im Zusammenhang mit der Zuteilung des Unternehmensertrages. So hat der Schweizerische Gewerkschaftsbund seinen vielbeachteten «Expertenbericht Mindestlöhne» auf empirische Arbeitsmarktdaten abgestützt und einen branchenübergreifenden generellen Mindestmonatslohn von Fr. 3000.– gefordert. Die Zuständigkeit für die Durchsetzung dieses Standards hat er dabei offengelassen. Ob die Sozialpartnerschaft auch in Zukunft ihren Zweck, die Sicherung des sozialen Friedens, wird erfüllen können, hängt weitgehend davon ab, ob es den Sozialpartnern gelingt, die Institute des kollektiven Arbeitsrechts weiterzuentwickeln und sie auf die neue Arbeit auszurichten. ♦

Der Schwerpunkt der gewerkschaftlichen Vertragsarbeit wird sich von den grossen Branchenverträgen auf Firmenverträge verlagern.