

Arbeitszeit : wir stellen einen ungewöhnlichen Arbeitgebervorschlag zur Diskussion : Strukturelle Arbeitslosigkeit. Was tun?

Autor(en): **Fässler, Theodor**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Gewerkschaftliche Rundschau : Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes**

Band (Jahr): **76 (1984)**

Heft 2

PDF erstellt am: **15.05.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-355171>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Strukturelle Arbeitslosigkeit – Was nun?

*Theodor Fässler**

Möglichkeiten und Grenzen unternehmerischen Handelns

Seit Mitte der siebziger Jahre stehen die Industriestaaten der freien Welt, mehr oder weniger betroffen, vielleicht auch da und dort durch ein «föhniges» Zwischenhoch unterbrochen, höchst unwirtschaftlichen Wirtschaftsbedingungen gegenüber: flaus Investitionsklima, schwache Kapazitätsauslastung, starker Konkurrenzdruck, hohe Kapitalkosten, starke Wechselkursschwankungen, usw.

Offensichtliche Anstösse zu dieser Entwicklung waren Ereignisse wie der Ölschock, vielerorts überbordende Staatsverschuldung und ausser Kontrolle geratene Inflationsschübe. Wer täglich im internationalen Geschäftsgeschehen steht, wird den Eindruck kaum mehr los, dass die Wirtschaft weltweit aus dem Lot, ja aus den Fugen geraten sei.

Die wohl traurigste Folge dieser Gegebenheiten sind Legionen von Arbeitslosen: mehr als 30 Millionen im OECD-Raum. Selbst in unserem Land, das im internationalen Vergleich in bezug auf Beschäftigung noch zur heilen Welt zählt, sind seit längerer Zeit mehr als 25 000 Menschen ohne Arbeit.

Wir wissen, dass aus theoretischem Blickwinkel betrachtet die Ursachen nach drei Bereichen zu gliedern sind:

1. Die Konjunktur beschert uns Wechselbäder in leider immer kürzer werdenden Zyklen mit stark unterschiedlichen Ausschlägen. Die Triebkräfte sind hauptsächlich politischen und makro-ökonomischen Ursprungs. Das Unternehmen kann sie kaum beeinflussen, durch geschicktes Agieren jedoch die unliebsamen Folgen mehr oder weniger in verkraftbaren Grenzen halten.
2. Demographisch bedingte Veränderungen in der Altersstruktur der arbeitsfähigen Bevölkerung können schwerwiegende Langzeitfolgen bringen, die mit einigermassen offenen Augen aber voraussehbar sind und wenigstens Zeit zum Handeln offen lassen.
3. Am meisten geben uns strukturbedingte Änderungen zu schaffen. Die allerjüngste Wirtschaftsgeschichte verfügt über leider nur zu eindrückliche Beispiele, was struktureller Wandel im Konsumverhalten oder in der Produkt- und Fertigungstechnik für tiefgreifende Auswirkungen bringen kann.

* Dr. Theodor Fässler ist Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates der Mikron Holding AG, Biel

Da wir in der Praxis immer nur mit der Wirkung, den Folgen konfrontiert werden, ist es im konkreten Fall jeweils recht schwierig, die Ursachen eindeutig zu orten, zumal sie meistens irgendwie kombiniert auftreten. Um richtig zu gewichten und dort anzusetzen, wo wir als Unternehmer wohl am wirkungsvollsten Hand anlegen müssen, wollen wir versuchen, allgemeine Tendenzen bei den strukturfährdenden Veränderungsursachen aufzuspüren.

Innovation zur Rationalisierung

Seit Jahren, ja Jahrzehnten konzentriert sich eine immense Innovationskapazität, im weitesten Sinne betrachtet, auf die Rationalisierung der Güter und Leistungserstellung: Die Produkte wurden im Konzept und in der Konstruktion vereinfacht. «Wertanalyse» umschreibt die Methode, die nur darauf abzielt, ohne Beeinträchtigung des Gebrauchsnutzens den Gestehungsaufwand zu reduzieren. Nicht mehr «höchster Nutzen», sondern «maximales Kosten-Leistungsverhältnis» sind in der Produktschöpfung die anvisierten Ziele. «So gut wie nötig» hat dem «So gut wie möglich», also «höchster Qualität» in der industriellen Arbeitsmoral den Rang abgelassen und letztere geradezu zur Untugend gestempelt.

In der Tat bringen neue Produkte bei den dauerhaften Konsumgütern in der Regel mehr Gebrauchswert bei mehr oder weniger gleichem Realpreis und bei den Investitionsgütern im Vergleich zu ihren Vorgängern meistens ein Mehrfaches an Leistung. Die Entwicklung der Elektronik hat die wohl grössten Impulse zur sehr umfassenden Rationalisierungswelle gebracht. Der Katalog konkreter Beispiele ist so umfangreich, dass ich darauf verzichte, mit einer Aufzählung zu beginnen.

Zusätzliches Absatzvolumen hat dieser Innovationsschub in nur bescheidenem Ausmasse gebracht. Tiefere Preise erschliessen wohl immer neue Kaufkraft-Gruppen. Fundamental neue Bedürfnisse mit entsprechend grossem Bedarfsvolumen werden damit aber nicht geschaffen.

In der Vergangenheit wurden wegrationalisierte Arbeitsplätze des einen Wirtschaftssektors von den wachsenden Produktionskapazitäten des nachfolgenden Sektors ausgeglichen, ja überkompensiert. Heute wird das Wachstum in Landwirtschaft, Industrie und Dienstleistungen, also in allen Sektoren das zusätzlich anfallende Arbeitsvolumen gleichzeitig durch Rationalisierung weitgehend aufgefangen. Ein grosser Teil der strukturbedingten Arbeitslosigkeit dürfte in dieser Gegebenheit zu suchen sein.

Produkte-Innovation

Wo hat Innovation Produkte und Leistungen gebracht, die ihrerseits neue Bedürfnisse hervorbringen? Dieser Katalog hat wesentlich bescheideneren Umfang. Ökonomischere Energieverwertung, mehr Wohnraum, mehr Komfort, Zugang zu mehr Unterhaltung, Methoden und

Hilfsmittel zur Weiterbildung umschreiben einige Produktgruppen, die sicher viel «echt Neues» beinhalten. Das neue Bedarfsvolumen, das sie im Markt auslösen, vermag aber das entstandene Defizit an wegrationalisierter Arbeitskapazität nicht auszugleichen.

Die beängstigend hohe Zahl der Arbeitslosen deutet auf die Richtigkeit der geschilderten, nur qualitativen Zusammenhänge. Sie lassen sich in folgender Form vereinfacht zusammenfassen:

Die Produkte-Innovation vermag nicht mehr genügend neue Bedürfnisse zu schaffen, um die zum grossen Teil durch Rationalisierung (im weitesten Sinne verstanden) gewachsenen Produktionskapazitäten auszulasten.

Die Produktivität steigt schneller als die Nachfrage.

Eine Studie des japanischen Aussenhandelsministeriums kommt zu folgender Prognose: «Wenn das wirtschaftliche Wachstum jährlich auf zwei Prozent begrenzt bleibt, aber die Produktivität gleichzeitig um drei Prozent wächst, wird es 1990 in Japan zwanzig Millionen reale Arbeitslose geben – das sind 32 Prozent der aktiven Bevölkerung.»

Es kann kaum deutlicher gezeigt werden, dass eine solche Gegebenheit ins Unmögliche, ja Absurde führt. Vermutlich könnte es in Wirklichkeit gar nicht so weit kommen, da weit früher Ereignisse irgendwelcher Art die Entwicklung stoppen werden.

Vorerst scheint wichtig: Wir müssen erkennen, dass in der Wirtschaft der freien Welt ein tiefgreifender Strukturwandel eingesetzt hat. Dieser scheint vergleichbar einem Grundsockel fundamentaler Probleme, die durch konjunkturelles Auf und Ab in keiner Phase mehr neutralisiert werden können. Wir dürfen das Geschehen nicht seiner Eigendynamik überlassen, sondern müssen gezielt im Grundsätzlichen wirkende Massnahmen suchen und einleiten.

Wo liegt unser Handlungsspielraum?

Bleiben wir mit unseren Überlegungen vorerst im Bereich makroökonomischer Zusammenhänge und suchen wir die Möglichkeiten des Angleichens von Wachstum der Wirtschaft und Produktivität; Produktion und Konsum; Angebot und Nachfrage.

Bedürfnisse steigern

Prof. Atteslander hat es uns in seinem Buch eingehend gezeigt:

Die Grenzen des Wohlstands sind erreicht.

Das vorhandene Waren- und Leistungsangebot deckt recht optimal die Bedürfnisse, die aus unseren Lebensgewohnheiten entstehen. Wenn dem nicht so wäre, hätten die Unzähligen, die ständig mit viel Raffinement Marktlücken und -nischen jagen, mehr Jagdglück. Selbstverständlich bleibt diese Suche auf alle Zeiten ein «Spiel ohne Grenzen». Fundamentales und Langlebiges wird aber zunehmend seltener und vor allem immer aufwendiger zu finden sein. Denn: Die Grenzen des durch

die Konsumenten physisch, geistig und psychisch Verkräftbaren sind bald erreicht. Die Umwelt zeigt an verschiedenen Organen Verdauungsstörungen und wird uns bald einmal endgültige Schranken setzen. Zusätzliche Kaufkraft, wie sie auch immer entstehen würde, dürfte daher kaum wesentliche Impulse zu mehr Bedarf bringen.

Wenn wir damit sagen, dass die Steigerung des Bedarfs in seiner heutigen Struktur kaum möglich und damit keine Lösungsalternative unseres Dilemmas sein wird, ist das wirklich eine lediglich vereinfachende Feststellung. Sie gilt nur für die Industriestaaten der freien Welt. In der Dritten Welt, in den Schwellenländern und im Ostblock, also beim grösseren Teil der Weltbevölkerung, besteht ein unermessliches Bedarfspotential. Diese Problematik lässt sich aber mit wirtschaftlichen Massnahmen in unserem Einflussbereich nicht lösen. Dass auch bei uns im einzelnen noch viele offene, ja dringliche Bedürfnisse vorherrschen, wissen wir nur allzu gut. Ohne ihre Bedeutung zu verkennen, sollen auch sie hier wohl erwähnt, aber nicht weiter erfasst werden.

Weniger Rationalisieren

Viel Raum müssen wir der Diskussion dieser Lösungsvariante nicht einräumen, denn sie ist wohl die unmöglichste aller Möglichkeiten. Seit der liebe Gott den Menschen geschaffen hat, versucht dieser, sich selber, sein Dasein und seine Umgebung zu verbessern. Es ist völlig unvorstellbar, dass die Menschheit plötzlich entgegen diesem Drang, ja Instinkt, ein geradezu artfremdes Verhalten entwickeln könnte. Unser Wohlstand beruht auf dem System der freien Marktwirtschaft und diese lebt von Konkurrenz. Eher wird Wasser aufwärts fliessen, als dass sich Konkurrenten international einem Stillhalteabkommen unterziehen würden.

Damit müssen wir hier resignieren, denn jeder Regulierungsversuch auf makro-ökonomischer Ebene ist zum vornherein zum Scheitern verurteilt. Der Unterschied zwischen grösserer Produktivität und kleinerem Wirtschaftswachstum wird als wesentliches Grundproblem des vielgesichtigen Strukturproblems bestehen bleiben. Als Folge und Fluch wird somit Arbeitslosigkeit andauern, ja eher zu- als abnehmen, wenn auch zu hoffen bleibt, die erwähnte Studie des japanischen Ausserministeriums werde für den Westen – und die Schweiz im besonderen – nicht in diesem verheerenden Ausmasse zur Wirkung kommen.

Was nun? Um erreichbare Ziele anzusteuern, beschränken wir uns in den folgenden Gedanken auf schweizerische Verhältnisse.

Der Leistungszwang

Unsere Volkswirtschaft ist bekanntlich in hohem Ausmasse vom Ausland abhängig. Nach wie vor gilt und wird gelten, dass wir nur durch Überlegenheit im internationalen Konkurrenzvergleich unseren Lebensstan-

dard erhalten können. Für Branchen und Firmen führt ein Verlust des Vorsprungs über kurz oder lang zur Überlebensfrage.

Hoher Lebensstandard bringt über hohe Löhne hohe Arbeitskosten. In gleicher Richtung wirkt der chronisch hohe Frankenkurs. Vergleichsweise gute Arbeitsproduktivität, zu der unser intakter Arbeitsfriede wesentlich beisteuert, sowie günstige Kapitalkosten konnten nicht verhindern, dass die Schweiz in die Kopfgruppe der internationalen Stückkosten-Parade aufgestiegen ist.

Ohne Rücksicht auf die geschilderte Problematik zwingen uns diese Gegebenheiten, alle zur Verfügung stehenden Mittel und Möglichkeiten zur Kostensenkung einzusetzen. Vermutlich herrschen bei uns im weltweiten Vergleich dazu sogar die besten Voraussetzungen:

gute und günstige Kapitalverfügbarkeit begünstigt und ermöglicht den Einsatz der neuesten, meist investitionsaufwendigen Technologien und technischen Hilfsmittel;

intakte Sozialpartnerschaft und keine dogmatisch bedingten Widerstände gegen Neuerungen;

hohes berufliches Fähigkeitspotential als Grundvoraussetzung, Neues und Andersartiges schnell zu verkraften.

Nichts darf unterlassen bleiben, um das Kosten/Nutzen-Verhältnis unserer angestammten Produkte und Leistungen ständig zu verbessern. Wenn wir dies – es steckt ausserordentlich viel dahinter – mit aller nötigen Umsicht und Konsequenz tun, wird sich Verschiedenes im bestehenden Produktesortiment trotzdem nicht halten können. In der Praxis heisst das Redimensionierung und oft auch Desinvestition. Jeder Verzug im Entscheid zu dieser letzten Massnahme bedeutet aber im besten Fall zusätzlicher Verzehr dringend nötiger Reserven. Selbst eine gute «Halte-Strategie» wird mit grosser Wahrscheinlichkeit das gefürchtete «Schrumpfen» mit allen bitteren Nebenwirkungen zur Folge haben. Wollen wir wirklich «halten», müssen wir gleichzeitig «vorwärts»-stossen können.

Von grosser Bedeutung sind vorerst klare Antworten auf die Fragen: Welche Ressourcen stehen in welchem Ausmass zur Verfügung? Wie weit dürfen wir in Richtung neuer Produkte, neuer Märkte vorstossen, das heisst welche Risiken können wir tragen?

Sicher ist: Wir müssen dem Grundsatz nachleben «Jeder defensiven Massnahme muss im Unternehmen eine offensive gegenübergestellt werden». Das führt zum intensiven Innovationsdruck, den wir dringender denn je nötig haben. Wir dürfen uns nicht mit «Gesundshrinken» begnügen. Es besteht gegenwärtig die Gefahr, dass vor lauter «Überlebensstrategie» – selbstverständlich unser Auftrag mit höchster Priorität – Zukunftspotentiale zu stark in den Hintergrund gedrängt werden und wir damit unbewusst Probleme mit Langzeitfolgen einprogrammieren. Gesellt sich zu unserem Handeln noch ein wenig Glück, mag es den einzelnen Unternehmen gelingen, Ertrag und Volumen zu halten, vielleicht sogar zu steigern. Nach den früher angestellten Überlegungen wird

aber mit grosser Wahrscheinlichkeit der Bedarf an menschlicher Arbeitszeit trotzdem sinken.

Die Abdeckung der Bedürfnisse des Marktes benötigt nun einmal zunehmend weniger menschliche Arbeitszeit. Wird dieses «Produkt» einseitig verteilt, gibt es Glückliche mit Arbeit und unglückliche Arbeitslose.

Die Arbeitszeit

Die Logik ist sehr einfach, die Folgerung weder überraschend und schon gar nicht neu:

Unter dem Motto «Die verbleibende Arbeit auf mehr Köpfe verteilen» werden wir bereits seit geraumer Zeit von den verschiedensten Seiten mit Lösungsvorschlägen überflutet: allgemeine Verkürzung der Wochenarbeitszeit, flexibleres Pensionierungsalter, kürzere Lebensarbeitszeit, Job Sharing usw. Damit ist eine grosse Diskussion in Gang gekommen; im Ausland, wo die Arbeitslosigkeit grösser ist, entsprechend stärker als bei uns. Es scheint mir, dass auch wir nicht darum herumkommen werden, uns mit einer Neuverteilung der Arbeit und Arbeitszeitverkürzung eingehend auseinanderzusetzen.

Wir haben gesehen, dass ein bedeutender Standortnachteil der Schweiz in den hohen Stückkosten liegt. Jede weitere Kostenerhöhung bringt unmittelbar ganze Produktgruppen in Existenzgefahr. Daher ist der Diskussion eine unumstössliche Forderung voranzustellen: Jede Arbeitszeitverkürzung muss kostenneutral bleiben.

Daher folgender Vorschlag:

Der verfügbare Produktivitätszuwachs (d. h. jener Teil, der nicht zur Produktverbilligung benötigt wird) ist in Form von mehr Freizeit (d. h. weniger Arbeitszeit) zu verteilen.

Wir haben bereits festgestellt, dass wir zur Rationalisierung vor allem neue Technologien, technische Hilfsmittel einsetzen müssen. Meist handelt es sich um teure Anlagen, die zudem meist bald technisch überholt sind und daher über entsprechend kurze Zeitdauer abgeschrieben werden müssen. Das heisst angemessen hohe Nutzung und bedeutet Mehrschicht-Einsatz. Nur so kann im Produktivitätsrennen mitgehalten werden.

Wie lange wollen oder können wir es uns noch leisten, Textautomaten, Terminals, CNC-Maschinen usw. während 8 Stunden im Tag, also mit einem Drittel der Verfügbarkeit zu nutzen?

Sollten wir daher nicht versuchen, vor allem Schichtarbeit attraktiv zu gestalten, ja begehrenswert zu machen?

Eine Möglichkeit schiene mir:

- ☆ *bei gleichem Entgelt für vergleichbare Arbeit und Leistung gelten für Schichtarbeit kürzere Arbeitszeiten, beispielsweise:
bei Einschicht-Arbeit
(= Normalarbeitszeit)*

42 Stunden/Woche

*bei Zweischicht-Arbeit
bei Mehrschicht-Arbeit*

*38 Stunden/Woche
34 Stunden/Woche.*

Eine solche oder ähnliche Lösung würde folgendes bewirken:

Schichtarbeit (= Job Sharing) wird allgemein attraktiv und humaner.

Rationalisierungsbestrebungen werden erleichtert und gefördert.

Die höhere Produktivität kommt dem zugute, der sie ermöglicht.

Jede Arbeitszeitverkürzung, ja sogar bei proportionalem Lohnabbau, bewirkt höhere Kosten je Arbeitsstunde und damit höhere Gestehungskosten der Produkte. Die Kosten der Arbeitsplatzinvestition wie die übrigen Fixkosten müssen nämlich in voller Höhe von weniger Arbeitsstunden getragen werden.

Generelle Arbeitszeitverkürzungen, auch wenn sie nur für Branchen gelten, haben daher den grossen Nachteil, von den allgemeinen Strukturveränderungen stärker betroffene Unternehmen oder Produkte zusätzlich zu belasten und damit an den Rand der Existenz zu drängen. Ich bin keineswegs gegen wirtschaftlich nötige Strukturbereinigungen, finde lediglich, dass sie nicht durch solche Massnahmen noch beschleunigt werden dürfen.

Mein Vorschlag geht daher dahin, nur dort die Arbeitszeit zu verkürzen und damit die Arbeit auf mehr Hände zu verteilen, wo die dadurch entstehenden Mehrkosten mit der höheren Produktivität mindestens aufgewogen werden.

Selbst die Einführung und Arbeitszeitverkürzung in Form der zur Diskussion gestellten «Schichtlösung» müsste der einzelnen Unternehmung überlassen werden. Sie kommt dort zur Einführung, wo sie technisch sinnvoll und wirtschaftlich verkraftbar ist. So wird Produktivität ein gewichtigeres Element im Prozess der Strukturbereinigung. Es erhalten diejenigen mehr Freizeit, die sie wünschen und bereit sind, sie durch angepasste Lebensform zu «eropfern».

Schichtarbeit kann man niemals generell einführen, da der Arbeitsprozess den spezifischen Voraussetzungen entsprechen muss. Dort, wo heute schon Schichtbetrieb technisch bedingt oder allgemein üblich ist, wie z. B. in der Verfahrenstechnik der Chemie, in der Metallurgie und Textilindustrie usw. wäre eine Arbeitszeit-Verkürzung in vorgeschlagenem Ausmass wirtschaftlich niemals verkraftbar. Sicher gäbe es noch andere Einschränkungen. Daher könnte die Einführung kaum auf dem Weg über Gesamtarbeitsverträge, sondern nur im Rahmen von Branchen-Richtlinien im einzelnen Unternehmen individuell verwirklicht werden.

Neue Bedürfnisse entstehen lassen

Entscheidend scheint mir folgendes: Es ist zu erwarten, dass drastisch

mehr Freizeit (34-Stunden-Woche) zu anderen Lebensformen und damit zu neuen Bedürfnissen führen könnte.

Der erste Teil unserer Betrachtungen hat gezeigt, dass die auf unsere bestehenden Lebensformen ausgerichteten Bedürfnisse durch das bestehende Angebot optimal abgedeckt und gesättigt sind. Liegt da der Gedanke nicht nahe, Voraussetzungen für neue, attraktive Lebensformen zu schaffen, die mit grosser Wahrscheinlichkeit neuartige Bedürfnisse kreieren werden? Neue Bedürfnisse durch andere Lebensrhythmen oder -formen können nicht schlagartig entstehen. Der «Schichtvorschlag» könnte aber für eine solche Entwicklung ein wirkungsvoller und wirtschaftlich verkraftbarer Impuls sein.

Was könnte ausgelöst werden? Ein quartärer Sektor, das Freizeit-Geschäft, die Schattenwirtschaft?

Selbstverständlich besteht die Gefahr, dass vor allem eine Schattenwirtschaft gefördert würde. Es müsste alles vorgekehrt werden, um Schwarzarbeit zu verhindern; keineswegs die Leistungen, aber die Illegalität. Jede Schattenwirtschaft nämlich folgt den Mechanismen des freien Marktes: Es werden nur Leistungen erbracht, die echter Nachfrage entsprechen. Es wird nur honoriert, was effektiv geleistet worden ist.

Das Ganze muss aber durch dieselben Kanäle gehen wie die «Sonnenwirtschaft» (!) und unter anderem alle staatlichen Abgaben (Steuern, AHV usw.) leisten. Ohne das gibt es nur zusätzliche Konkurrenz («Schmutzkonkurrenz»), keine neuen Bedarfsimpulse und dem Staat werden für seine vielfältigen und gewichtigen Aufgaben dringend benötigte Mittel vorenthalten, was volkswirtschaftlich und politisch höchst kontraproduktiv wäre.

Was gibt es unter diesen Bedingungen gegen einen «Zweit-Job» eines Geldhungrigen einzuwenden? Wäre eine solche «Schicht-Lösung» nicht der Alternative «Arbeitslose», die die zwangsläufig freiwerdende Arbeitszeit geballt zu tragen hätten, vorzuziehen?

Folgerung

Das Gedankenmodell soll noch einmal kurz zusammengefasst dargestellt werden:

- *Unter unausweichlich äusserem Zwang müssen wir rationalisieren und das bestehende Leistungs- und Warenangebot feinfühlig den laufenden Bedürfnissen des Marktes anpassen.*
- *Der Einsatz technischer Mittel ist durch erhöhte Nutzung im Schichtbetrieb zu fördern.*
- *Der frei verfügbare Teil des so entstehenden Produktivitätsgewinns ist in Form kürzerer Arbeitszeit, also mehr Freizeit, zu verteilen.*
- *Eine solche Lösung bringt kostenneutrale Arbeitszeitverkürzung, mehr Leute in den Arbeitsprozess und für einen vorerst*

kleinen, aber wachsenden Bevölkerungsteil andere Lebensgewohnheiten. Aus diesen können neuartige Bedürfnisse entstehen mit beschäftigungswirksamer Rückwirkung in allen drei Wirtschaftssektoren.

Damit wäre die Schlaufe geschlossen:

- *Konkurrenzfähig dank höchster Produktivität.*
- *Die verbleibende Arbeit kostenneutral auf mehr Hände verteilt.*
- *Neue Lebensformen in zunehmendem Umfang möglich.*
- *Rückwirkende Beschäftigungsimpulse, ausgelöst durch neuartige Bedürfnisse.*

Die wohl wesentlichste Voraussetzung liegt im grossen Verständnis in der Partnerschaft Arbeitgeber-/Arbeitnehmer-Organisationen. Die Arbeitszeit dürfte nicht mehr politisches Handelsobjekt bleiben.

Der neulich in der Maschinenindustrie zwischen dem Arbeitgeberverband schweizerischer Maschinen- und Metall-Industrieller (ASM) und dem Schweizerischen Metall- und Uhrenarbeiter-Verband (SMUV) abgeschlossene Vertrag sieht vor, die nächste Arbeitszeitverkürzung von 42 auf 40 Wochenstunden nur noch zur Hälfte mit Geld auszugleichen. Das zeigt ermutigend, dass bei uns wirtschaftlich verkraftbare Arbeitszeitreduktions-Lösungen gefunden werden können. Einsicht und Bereitschaft scheinen vorhanden zu sein.

Diese Gedanken-Skizzen wollen andeuten, dass die gegenwärtige Wirtschaftslage mit den eindeutig sehr gewichtigen Strukturproblemen durchaus nicht auswegslos in einem «Arbeitslosen-Grosselend» enden muss. Dass unternehmerische Kreativität und Initiative, die sachlich wohl den bisher gewohnten Rahmen sprengen, selbst im verbliebenen engen Handlungsspielraum Wege zu wieder helleren Horizonten öffnen könnten.

Sind wir wohl in der Lage und bereit, umfassend, sehr umfassend tiefgehende Unternehmungsprobleme anzugehen und in neuen Dimensionen zu denken? Ich bin zuversichtlich!