

Verband Schweizerischer Arbeitsämter (VSAÄ)

**100
Jahre**

100 Jahre VSAA – Jubiläumsschrift

Herausgeber: Verband Schweizerischer Arbeitsämter (VSAA)
Laupenstrasse 22, 3008 Bern
info@vsaa.ch, www.vsaa.ch

Layout: Edy A. Wyss, Balsthal

Druck: Buschö, Druckerei Schöftland AG, Schöftland

Papier: Munken print Extra, 115 g/m²

Buchbinderei: Burkhardt, Mönchaltorf

© 2004 Verband Schweizerischer Arbeitsämter (VSAA), Bern
ISBN 3-9522826-2-6

Inhaltsverzeichnis

Hans-Peter Burkhard, Vorwort	5
Hermann Engler, 100 Jahre Verband Schweizerischer Arbeitsämter (VSAA) – Rückblick auf 100 Jahre Arbeitsmarktpolitik	7
Hermann Engler, Die ersten Präsidenten des VSAA: ein Stadtrat, ein Obergericht und ein Universitätsprofessor	20
Kurzporträts der weiteren Präsidenten des VSAA ab 1939	24
Vertreter des Bundes/Sekretäre	27
Beat Kappeler, Arbeitsmarktpolitik: zukünftige Herausforderungen und Aufgaben	29
Der Arbeitsmarkt und die Arbeitsmarktbehörden der Zukunft	
Viktor Moser, Veränderte Arbeitswelt – beständige Institutionen Einleitung	34
Jean-Luc Nordmann, Kräfte bündeln – Wirkung steigern	36
Peter Hasler, RAV fördern Sicherheit und Vertrauen	40
Pierre Triponez, Stabile Strukturen – neue Inhalte	44
Susanne Erdös, Neue Aufgaben für RAV und Kantone	47
Serge Gaillard, Die RAV sind eine gute Erfindung	51
Charles Bélaz, Arbeitsvermittlung hat Zukunft	55
Interview mit Thomas Held und Lukas Steinmann, Arbeitsmarkt 2025: Anbieter von Humankapital	58

Vorwort



Dr. Hans-Peter Burkhard
Präsident Verband Schweizerischer Arbeitsämter
Leiter Amt für Wirtschaft und Arbeit Kanton Zürich

100 Jahre sind eine lange Zeit. Organisationen, die auf eine so lange Geschichte zurückblicken können, haben die Geschichte auch geprägt. Mehrere Generationen von Menschen, die im beruflichen Alltag mit dem Schweizerischen Arbeitsmarkt befasst waren, haben einen (teilweise beachtlichen) Teil ihrer Schaffenskraft in die Gestaltung der Arbeitsmarktpolitik investiert und dazu beigetragen, dass die ehemalige Gemeindeaufgabe durch gemeinde- und kantonsübergreifendes Austauschen und Gestalten zunehmend effektiver wahrgenommen werden konnte. Wenn wir mit einer Festschrift Rückschau halten auf die Verbandstätigkeit, so tun wir das auch mit Dankbarkeit all diesen Menschen gegenüber.

Was wir heute tun ist nichts anderes: Irgendwo auf dem Weg einer zunehmend internationaleren Wirtschafts- und Arbeitswelt, die in zunehmend harter Konkurrenz immer rascher und ortsunabhängiger Entscheide fällt, leisten wir unsere Arbeit. Wir helfen den Menschen, Orientierung zu finden. Wir arbeiten am Sicherungsnetz für jene Menschen, die den rasch ändernden und gestiegenen Anforderungen nicht sofort gerecht werden können und suchen dabei immer wieder nach der Balance zwischen «ausreichend Unterstützung geben» und «die Menschen in ihrer eigenen Verantwortung für das berufliche bzw. wirtschaftliche Fortkommen zu stärken». Der Kontext ist ein anderer – die Aufgabe ist die gleiche geblieben.

Die vorliegende Jubiläumsschrift will einen Überblick über die wechselhafte Geschichte der schweizerischen Arbeitsmarktpolitik und des VSAA geben. Und sie will die Diskussion über zukünftige Funktionen und Aufgaben der Arbeitsmarktbehörden anstossen. Dass ein Verband die Kraft für eine solche Jubiläumsschrift aufbringt, ist nicht selbstverständlich. Wir danken unserem vormaligen Präsidenten Dr. Hermann Engler für seine schriftstellerische Arbeit zur Verbandsgeschichte, allen anderen Autoren für ihre Beiträge zu unserem Augenblick des Nachdenkens über die Arbeitswelt zwischen heute und morgen und Viktor Moser für die Interviews und seine redaktionelle Feinarbeit.

100 Jahre Verband Schweizerischer Arbeitsämter (VSAA) – Rückblick auf 100 Jahre Arbeitsmarktpolitik¹

Dr. Hermann Engler

Leiter Amt für Wirtschaft und Arbeit Kanton Aargau

1. Wie es zur Gründung kam

Die zweite Hälfte des 19. Jahrhunderts war für unser Land eine äusserst turbulente und hektische Zeit. Der Eisenbahnbau und andere technische Entwicklungen führten innert weniger Jahrzehnte zu einer enormen Intensivierung des interregionalen und internationalen Handels und ermöglichten damit neue, hochproduktive industrielle Herstellungsverfahren. Zahlreiche traditionell produzierende Betriebe – vor allem Bauernbetriebe – waren dieser Konkurrenz nicht gewachsen und mussten aufgeben. Viele Menschen verloren ihre Existenz, strömten in die Städte mit ihren industriellen Arbeitsplätzen, vagabundierten als Stellensuchende umher oder wanderten nach Übersee aus².

Die Politik stand dieser fatalen Entwicklung völlig rat- und konzeptionslos gegenüber und liess sie ungehindert laufen³. Erst im letzten Viertel des 19. Jahrhunderts begannen die Verantwortlichen, die negativen Auswirkungen dieser Entwicklung bewusst und systematisch zu bekämpfen. Eine der Massnahmen war die Schaffung öffentlicher Arbeitsämter⁴. Als Erstes wurde 1888 das Arbeitsamt der Stadt Bern eröffnet. Andere Städte folgten rasch: Basel 1890, Winterthur 1897, Zürich 1900 usw. usw.⁵.

¹ Referat von Dr. Hermann Engler anlässlich der 100-Jahr-Feier des Verbandes Schweizerischer Arbeitsämter (VSAA) vom 1. Juli 2003 in Bern. Der VSAA ist die Dachorganisation der öffentlichen Arbeitsämter der Schweiz. Hermann Engler präsidierte den VSAA von 1998 bis 2003.

² Vgl. Jean-François Bergier, Wirtschaftsgeschichte der Schweiz, Zürich 1990, S. 228 ff. Wilhelm Bickel, Bevölkerungsgeschichte und Bevölkerungspolitik der Schweiz seit dem Ausgang des Mittelalters, Zürich 1947, Seite 123 ff. – Obwohl im Zusammenhang mit dem Eisenbahnbau und der Industrialisierung viele Ausländer einwanderten und der Ausländeranteil an der Bevölkerung stieg, wies die Schweiz zwischen 1850 und 1888 (Volkszählungen) einen Auswanderungsüberschuss von 177 000 Arbeitskräften (entspricht 13 Prozent der Erwerbsbevölkerung von 1888) auf. Zwischen 1888 und 1914 ergab sich ein Einwanderungsüberschuss von 176 000 Arbeitskräften. Vgl. Weissbuch «Die Ausländer in der Schweiz», Arbeitsgemeinschaft «Mitenand», Zürich 1979.

³ Dem Bund fehlten bis zur Revision der Bundesverfassung von 1874 wichtige Kompetenzen. Politische Parteien, Verbände und Gewerkschaften, die Korrekturmassnahmen hätten fordern und Bundesämter, die diese hätten umsetzen können, gab es auf nationaler Ebene damals noch nicht. Nationale gesamtschweizerische Parteiorganisationen und Wirtschaftsverbände entstanden erst ab den 70er-Jahren des 19. Jahrhunderts. Vgl. Georg Kreis, «Der Weg zur Gegenwart – die Schweiz im 19. Jahrhundert», Birkhäuser Verlag, Basel 1986, Seite 206.

⁴ «In der Absicht, den Wanderbettel und das Vagantentum zu unterdrücken» (Präambel des aargauischen Gesetzes betreffend Verpflegung bedürftiger Durchreisender vom 21. August 1895) entstand ab ca. 1880 auch ein umfassendes Netz öffentlicher Naturalverpflegestationen, dem auch Stationen im benachbarten Ausland angehörten. Auf Stellensuche umherziehende, mittellose Menschen hatten Anspruch auf Verpflegung und Übernachtungsmöglichkeiten. Sie mussten allerdings bereit sein, sofort eine ihnen angebotene Arbeit anzunehmen. Kam es zu keinem Stellenantritt, mussten sie nach einigen Tagen in eine andere Region weiterziehen. Die Naturalverpflegestationen arbeiteten eng mit den Arbeitsämtern zusammen. In manchen Kantonen wurden sie von den Arbeitsämtern geführt. Öffentliche Naturalverpflegestationen gab es bis in die 50er-Jahre des 20. Jahrhunderts.

⁵ In dieser Zeit entstanden auch die ersten Arbeitslosenstellen, die erste gewerkschaftliche 1884 (Schweiz. Typographenbund), die ersten öffentlichen 1893 (Stadt Bern) und 1894 (St. Gallen).

Anfänglich arbeitete jedes Gemeindearbeitsamt für sich. Ein Informationsaustausch fand kaum statt. Dies beeinträchtigte die Vermittlungserfolge beträchtlich, da der Arbeits- und Stellenmarkt natürlich schon damals Gemeindegrenzen sprengte. Der Schweizerische Städtetag befasste sich an mehreren Tagungen mit dieser unbefriedigenden Situation und setzte im September 1901 eine Kommission zur Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen ein. Diese Kommission des Städteverbandes lud dann auf Sonntag, den 5. Juli 1903, zur Gründungsversammlung des Verbandes Schweizerischer Arbeitsämter nach Zürich ein. Die Mitglieder dieser Kommission des Schweizerischen Städteverbandes sind die Gründerväter (Frauen waren keine dabei) des VSAA.

Öffentliches
Arbeitsnachweis-Bureau.

Gesucht werden:

1 Maler, 1 Malerlehrling, 1 Metzger, 1 Bäcker, 1 Kutscher, 1 Gärtner, 1 Messerschmied, mehrere Zimmergesellen, 1 Restaurationsköchin, 1 Kellnerin, 1 Dienstmädchen.

Stellen suchen:

6 Tagelöhner, 2 Bureaudiener, 2 Kommiss, 2 Magazinier, 1 Gärtner, 9 Ausläufer, 1 Krankenwärter, 2 Portier, 1 Blattmacher, 1 Nachtwächter, 2 Hausknechte, 2 Kutscher, 1 Ladengehilfe, 1 Hofknecht, 1 Zuckerbäcker, 4 Tagelöhnerinnen, 1 Blätterin, 1 Kellnerin, 2 Haushälterinnen, 1 Dienstmädchen, 1 Zimmermädchen.

Ein öffentlicher Arbeitsnachweis existierte vielerorts lange vor der Gründung des VSAA, wie das Inserat aus dem «Basler Arbeiterfreund» vom 5. Juni 1890 zeigt.

Abbildung aus «100 Jahre Kantonales Arbeitsamt Basel-Stadt 1890 – 1990»

2. Der VSAA ersetzt das (noch) fehlende Bundesamt

Die Initiative zur Gründung des VSAA ging klar von der Stadt Zürich aus. Der Zürcher Stadtrat Friedrich Erismann wurde erster VSAA-Präsident. Der «Verwalter» (so nannten sich die heutigen Vorsteher und Direktoren damals) des Stadtzürcher Arbeitsamtes, Emanuel Bohny, wurde der erste Sekretär des VSAA. Dieses Amt übte er bis 1929 aus – während vollen 26 Jahren.

An der Gründungsversammlung waren vier kantonale (AG, BS, SH, GE) und fünf kommunale (Bern, Biel, St. Gallen, Winterthur, Zürich) Arbeitsämter vertreten. Einige damals

noch arbeitsamtslose Kantone und Gemeinden delegierten Exekutivmitglieder. Der erste Vorstand des VSAA war ein «Politikergremium». Er bestand – mit Ausnahme des Sekretärs – ausschliesslich aus Mitgliedern von Stadt- und Gemeinderegierungen.

Bereits an der Gründungsversammlung beauftragte der VSAA das Arbeitsamt der Stadt Zürich, eine gesamtschweizerische Zentralstelle für Arbeitsvermittlung einzurichten. Diese stellte den Mitgliederorganisationen zunächst zwei Mal pro Woche – später täglich – eine Liste aller offenen Stellen zu, welche bei den öffentlichen Arbeitsämtern gemeldet worden waren. In diesen Informationsaustausch einbezogen wurden auch Arbeitsämter im benachbarten Ausland. Eine internationale Arbeitsvermittlung, die wir heute mit EURES (European Employment Services) wieder aufzubauen versuchen, gab es also schon damals. Landesgrenzen waren bis zum Ersten Weltkrieg keine Arbeitsmarktgrenzen.

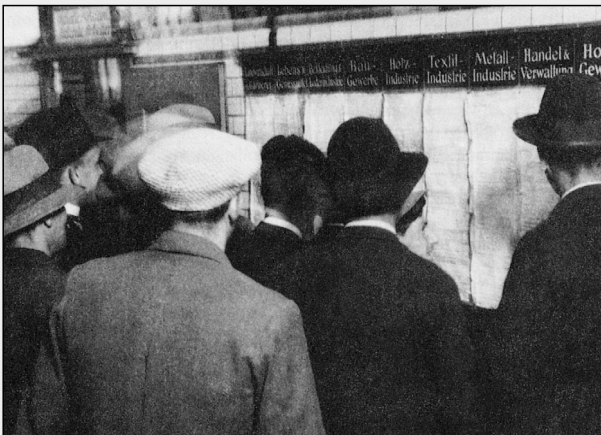
Mit der Führung der gesamtschweizerischen Zentralstelle übernahm der VSAA, resp. in seinem Auftrag das Stadtzürcher Arbeitsamt, eine gesamtschweizerische Koordinations- und Führungsaufgabe. Der VSAA erachtete diese Lösung nicht als ideal, sondern nur als Provisorium bis zur Schaffung einer entsprechenden Bundesstelle. Bereits an der Gründungsversammlung beschloss daher der VSAA, dem Eidgenössischen Industriedepartement (so hiess das Volkswirtschaftsdepartement bis 1914) die Errichtung eines Eidgenössischen Arbeitsamtes vorzuschlagen. Diese Forderung blieb – wie frühere Demarchen in diese Richtung – zunächst erfolglos⁶. Ab 1910⁷ wurden den öffentlichen Arbeitsnachweisstellen und einigen nicht gewinnorientierten privaten Stellenvermittlungen allerdings Bundessubventionen ausgerichtet. Gestützt auf diesen Bundesbeschluss finanzierte der Bund fortan die Kosten der öffentlichen Arbeitsämter bis zu einem Drittel. Die Kosten der vom Stadtzürcher Arbeitsamt geführten Zentralstelle wurden voll vom Bund übernommen; die übrigen Ausgaben des VSAA zu 50 Prozent⁸.

Der Erste Weltkrieg und die durch ihn ausgelösten sozialen und wirtschaftlichen Probleme brachten dann wieder Bewegung in die Arbeitsmarktpolitik. Am 21. März 1919 beschloss der Bundesrat die Errichtung eines Eidgenössischen Amtes für Arbeitslosenfürsorge, dem eine Sektion «Arbeitsvermittlung» angegliedert wurde. Im Hinblick auf den Beitritt der Schweiz zum Internationalen Arbeitsamt, der 1922 erfolgte, errichtete der Bund 1921 das «Eidgenös-

6 1894 war eine Volksinitiative «Recht auf ausreichend lohnende Arbeit» mit 308 289 Nein gegen 75 880 Ja wuchtig verworfen worden. Unter Hinweis auf diese Volksabstimmung und die schwer abschätzbaren Risiken und Kosten lehnte der Bund die Übernahme arbeitsmarktpolitischer Kompetenzen daher konsequent ab. Vgl. Georg Kreis, «Der Weg zur Gegenwart – die Schweiz im 19. Jahrhundert», Birkhäuser Verlag, Basel 1986, Seite 204. Eine Verfassungsgrundlage für eine aktive Arbeitsmarktpolitik des Bundes ist erst 1947 – mit den «Wirtschaftsartikeln» – geschaffen worden.

7 Bundesbeschluss vom 29. Oktober 1909. Diese Subventionierung der Arbeitsvermittlung mit Bundesmitteln dauerte – mit stark reduzierten Sätzen – bis in die 80er-Jahre des 20. Jahrhunderts.

8 Vgl. Paul Dalcher, Die Arbeitsvermittlung in der Schweiz, Pratteln, 1920, S. 120 ff.



Arbeitslose in der
Zwischenkriegszeit.
Schon damals hiess es:
«Stellenangebote lesen!»

Abbildung aus «100 Jahre Kantonales
Arbeitsamt Basel-Stadt 1890 – 1990»

sische Arbeitsamt»⁹, das vom VSAA resp. vom Stadtzürcher Arbeitsamt die Zentralstelle für Arbeitsnachweis übernahm. Mit dem Beitritt der Schweiz zum Internationalen Arbeitsamt verpflichtete sich die Schweiz, eine nationale Arbeitsmarktbehörde zu schaffen und in allen Kantonen und Regionen des Landes kostenlose öffentliche Arbeitsvermittlungstellen sicherzustellen. Ab 1925¹⁰ hatten daher alle Kantone kantonale Arbeitsämter einzurichten und zu betreiben. Damit war für die schweizerische Arbeitsmarktpolitik jene Vollzugsstruktur realisiert, die der VSAA seit seiner Gründung gefordert hatte. Für viele der im VSAA damals tonangebenden Exekutivmitglieder und Politiker waren damit die Verbandsziele erreicht. Sie zogen sich zurück und einige beantragten gar die Auflösung des Dachverbandes.

Um die Zusammenarbeit zwischen den damals 25 kantonalen und rund 50 kommunalen Arbeitsämtern einerseits und dem neuen Bundesamt andererseits besser koordinieren zu können und den Einfluss der Kantone und Gemeinden auf die Arbeitsmarktpolitik zu sichern, erachtete es dann aber eine Mehrheit als ratsam, den VSAA nicht aufzulösen. Vielmehr wurde eine grundlegende Neuorganisation und -ausrichtung an die Hand genommen. Mit den im September 1926 beschlossenen neuen Verbandsstatuten wurde der VSAA zu dem, was er im Grunde genommen heute noch ist: zu einem Verband von im Vollzug tätigen öffentlichen Arbeitsämtern. Das Bundesamt wurde in den VSAA integriert und die «Verwalter», d. h. die Amtsleiter, übernahmen anstelle der Regierungsräte und Stadträte die Leitung des Verbandes. Die 1926 beschlossenen neuen Statuten bezeichneten die

⁹ Das Eidgenössische Arbeitsamt ist Anfang 1930 mit der 1888 geschaffenen «Industrieabteilung» (ab 1914 «Abteilung für Industrie und Gewerbe») zum Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit (BIGA) fusioniert worden. Das BIGA prägte bis 1997, d. h. während beinahe 70 Jahren, die schweizerische Arbeitsmarkt- und Berufsbildungspolitik.

¹⁰ Bundesbeschluss vom 11. November 1924.

Förderung der beruflichen Ausbildung der Mitarbeiter der Arbeitsämter als eines der Hauptanliegen des Verbandes; ein Anliegen, das für den VSAA auch heute noch höchste Priorität hat.

Die Leitung des Verbandes blieb vorerst aber noch bei ausserhalb der Arbeitsämter stehenden Persönlichkeiten. Erst 1939, mit dem Wechsel des Präsidiums von Professor Friedrich Mangold (Basel) zum Walliser Arbeitsamtschef Willy Amez-Droz¹¹, ging auch die Verbandsleitung an einen Arbeitsamtsleiter über.

3. Krisen- und Kriegsjahre fordern Pionierleistungen

Die ersten Jahre nach der Statutenrevision und der grundlegenden Umstrukturierung des VSAA von 1926 waren im Vergleich zur unsicheren Zeit unmittelbar nach dem Ersten Weltkrieg ruhig, von niedriger Arbeitslosigkeit und guter Wirtschaftslage gekennzeichnet. 1929/1930 begann sich die Wirtschaftslage aber rasch zu verschlechtern, und die Arbeitslosenzahlen schnellten in die Höhe. Mit rund 100 000 Arbeitslosen¹² (Arbeitslosenquote 5,1 Prozent) erreichten sie im Laufe des Jahres 1936 ihren Höhepunkt. Interessant ist, dass die deutsche Schweiz damals – anders als heute – eher etwas stärker betroffen war als die Romandie.

Wegen der sich rapid verschlechternden Wirtschafts- und Arbeitsmarktlage befassten sich der VSAA und die Arbeitsämter in den 30er-Jahren fast ausschliesslich¹³ mit der Arbeitsvermittlung, der Arbeitslosenfürsorge und mit Beschäftigungs- und Qualifizierungsmassnahmen, die wir heute als «arbeitsmarktliche Massnahmen» bezeichnen. Wer die Berichte aus jener Zeit liest, ist erstaunt, dass das Wichtigste, das heute zu diesem Thema gesagt werden kann, schon damals erkannt worden ist. Einige Referate aus den 30er-Jahren könnten heute wieder gehalten werden. Es wurde aber nicht nur geredet, sondern auch gehandelt. Im Mai 1937 nahmen beispielsweise 24 Prozent der Stellensuchenden an einer Beschäftigungs- oder Weiterbildungsmassnahme teil; im April 2003 waren es – inklusive Zwischenverdiens- te – «nur» 20 Prozent.¹⁴

11 Willy Amez-Droz war von 1939 bis 1966, d. h. während 27 Jahren, VSAA-Präsident.

12 Da 1936 gesamtschweizerisch nur rund 40 Prozent der Arbeitnehmenden gegen Arbeitslosigkeit versichert waren (heute 100 Prozent), dürfte die Dunkelziffer damals wesentlich grösser gewesen sein als heute. Wahrscheinlich waren wesentlich mehr als 100 000 Personen von Arbeitslosigkeit betroffen. Auch wenn die «offiziellen» Arbeitslosenquoten damals nicht viel höher lagen als heute, war die Situation sozialpolitisch doch wesentlich gravierender.

13 An der VSAA-Jahresversammlung 1931 in Neuenburg hielt Dr. Heinrich Rothmund, Chef der Polizeiabteilung am Eidg. Justiz- und Polizeidepartement (eine aus der Geschichte des Zweiten Weltkrieges auch heute noch bekannte Persönlichkeit), ein Referat über «Fremdenpolizei und Arbeitsamt». Die anschliessende Diskussion zeigt, dass das Verhältnis zwischen Arbeitsämtern und Fremdenpolizeibehörden schon damals nicht immer spannungsfrei war.

14 Vgl. Die Volkswirtschaft, 1938; Bericht des seco zur Lage auf dem Arbeitsmarkt April 2003, 7. Mai 2003.



Während der Wirtschaftskrise der 30er-Jahre waren die Unternehmen verpflichtet, bei öffentlichen Aufträgen Arbeitslose («Notstandsarbeiter») einzusetzen.

Abbildung aus «Bernard Degen, Das Basel der andern», Z-Verlag Basel 1986

Einen auffallenden Unterschied zwischen damals und heute gibt es allerdings: Die öffentliche Investitionspolitik wurde damals viel intensiver und direkter als heute zur Schaffung von Arbeitsplätzen für Arbeitslose eingesetzt. Aus beschäftigungspolitischen Gründen (als sog. «Notstandsmassnahmen») förderte man beispielsweise den Wohnungsbau und verschiedene Infrastrukturmassnahmen. Dabei verpflichtete man die Unternehmer, für diese Arbeiten ihnen von den Arbeitsämtern zugewiesene Arbeitslose einzusetzen. Die Aufsicht über diese Arbeiten wurde vielerorts den Arbeitsämtern übertragen¹⁵. Diese erhielten damit verschiedene, über ihren bisherigen Bereich hinausgehende wirtschafts- und sozialpolitische Aufgaben, die sie teilweise heute noch wahrnehmen. Damals sind viele Arbeitsämter zu «Wirtschaftsförderungsämtern» geworden, was viele von ihnen heute noch – oder wieder – sind.

Dank der Frankenabwertung und wohl auch wegen der Aufrüstung besserte sich die Arbeitsmarktlage nach 1936 dann rasch. Nach der Kriegsmobilmachung 1939 standen die Arbeitsämter plötzlich vor einer völlig neuen Problemstellung. Nun waren nicht mehr die Arbeitsplätze knapp, sondern die Arbeitskräfte. Statt für Arbeitslose Arbeit zu suchen, mussten die Arbeitsämter für wichtige Versorgungsaufgaben Arbeitskräfte organisieren. Mit dem für obligatorisch erklärten Landdienst und anderen Einsatzprogrammen reagierten die Arbeitsämter auf diese Umkehr von Angebot und Nachfrage.

¹⁵ Diese Zusatzaufgaben führten teilweise auch zu einer Überlastung der Arbeitsämter. Vgl. VSAA-Jahresbericht 1935.

4. Arbeitslosigkeit ist kein Thema mehr

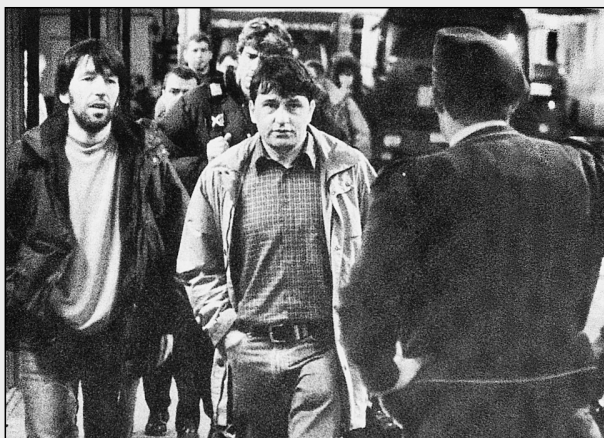
Nach Kriegsende 1945 wurde allgemein ein starker Anstieg der Arbeitslosigkeit erwartet; so, wie es nach dem Ersten Weltkrieg der Fall gewesen war. Auf diese Entwicklung bereitete sich der Gesetzgeber unter anderem mit den Wirtschaftsartikeln in der Bundesverfassung (Volksabstimmung Juni 1947) und mit den neuen Bundesgesetzen über die Arbeitslosenversicherung und über die Arbeitsvermittlung vor (Inkrafttreten 1951).

Die befürchtete Entwicklung blieb aus. Im Gegenteil: Es begann eine lange, von Wirtschaftswachstum, Konjunkturüberhitzung und aus heutiger Sicht traumhaft tiefen Arbeitslosenzahlen gekennzeichnete Zeit. Am Ende dieser Periode, im Durchschnitt der Jahre 1970 bis 1973, lag die ausgewiesene gesamtschweizerische Arbeitslosenzahl bei nur gerade 98 Betroffenen – weniger als heute der Kanton Appenzell-Innerrhoden aufweist!

Während beinahe drei Jahrzehnten verschwanden Themen wie Arbeitslosigkeit, Arbeitsvermittlung und Beschäftigungsprogramme vollständig von den Traktandenlisten des VSAA. Stattdessen standen der gravierende Arbeitskräftemangel, die Konjunkturüberhitzung und später die Konjunkturdämpfungsmassnahmen im Vordergrund. Auch die Begrenzung der Zulassung ausländischer Arbeitskräfte gab ab Mitte der 60er-Jahre viel zu reden und zu streiten.

Für eine ganze Generation von Arbeitsamtsmitarbeitenden – aber auch von Politikern – war Arbeitslosigkeit kein Thema. Während Jahrzehnten befasste sich niemand mit der Arbeitslosenversicherung, mit der Arbeitsvermittlung, mit Beschäftigungsprogrammen und anderen arbeitsmarktlichen Massnahmen. Ohne dass es richtig wahrgenommen wurde, ging das entsprechende Know-how in den Arbeitsämtern verloren. Institutionen wie die früher so bedeutende Naturalverpflegung (vgl. Fussnote 4) verschwanden fast unbemerkt

Die Hochkonjunktur der Nachkriegsjahre öffnete das Tor für Hunderttausende ausländischer Arbeitskräfte.



endgültig von der Bildfläche. Viele – auch wir damals jungen Ökonomen – waren überzeugt, dass das «Gespenst Arbeitslosigkeit» für immer besiegt sei. Wir (und unsere Professoren) machten uns über dieses Problem jedenfalls wenig Gedanken und erst recht keine Sorgen. Die damalige Zeit erscheint heute auch jenen, die sie miterlebt haben, ferne und unwirklich; so, als sei sie auf einem andern Planeten abgelaufen.

5. Das Ende des Wachstums schreckt auf

Anfangs der 70er-Jahre war die «glückliche» Wachstums- und Vollbeschäftigungsphase nach mehr als 20 Jahren plötzlich vorbei. Für viele unerwartet erlahmte das Wirtschaftswachstum abrupt. Innert kurzer Zeit gingen in der Schweiz rund 250 000 Arbeitsplätze (8 Prozent aller Arbeitsplätze) verloren. Da der grösste Teil der Betroffenen in ihre Herkunftsländer oder an den häuslichen Herd zurückkehrte, stieg die schweizerische Arbeitslosenzahl «nur» auf 20 703 Betroffene im Jahre 1976 (Arbeitslosenquote 0,7 Prozent) und ging dann rasch wieder zurück (1981: 5 889 Arbeitslose). Der Konjunktureinbruch Mitte der 70er-Jahre war politisch dennoch ein Schockerlebnis. Mit Dringlichkeitsrecht wurde die Arbeitslosenversicherung auf den 1. April 1977 für alle Arbeitnehmenden obligatorisch¹⁶ erklärt und auf eine neue Finanzierungsbasis (Lohnprozente) gestellt. Anfangs 1984 trat das heutige Arbeitslosenversicherungsgesetz in Kraft, das es ermöglichte, Mittel der Arbeitslosenversicherung für «arbeitsmarktliche Massnahmen» (damals sprach man von «Präventivmassnahmen») einzusetzen. Diese Instrumente kamen in den folgenden Jahren aber nur wenig zum Einsatz. Wider Erwarten stieg die Arbeitslosigkeit bis Mitte der 80er-Jahre nämlich nur wenig an (1984: 35 185 Betroffene; Arbeitslosenquote 1,1 Prozent) und sank dann bis Ende der 80er-Jahre auf einen Tiefstand (1989: 17 452; Arbeitslosenquote 0,6 Prozent), der mit demjenigen anfangs der 70er-Jahre vergleichbar war¹⁷. Der schweizerische Arbeitsmarkt war wieder völlig ausgetrocknet.

6. Der AVIG-Vollzug wird *umgekrempelt*

Später als allgemein erwartet und prognostiziert begannen sich anfangs der 90er-Jahre die am Arbeitsmarkthimmel schon lange sichtbaren Gewitterwolken zu entladen. Innert weniger Jahre schnellten die Arbeitslosenzahlen auf Grössenordnungen, wie sie die Schweiz seit den 30er-Jahren nicht mehr gekannt hatte – und sie stiegen weiter und weiter (1990: 18 133

16 Unmittelbar vor Einführung des gesamtschweizerischen Versicherungsobligatoriums war nur etwa jede/r dritte Arbeitnehmer/in Mitglied einer Arbeitslosenkasse; 1968 nur jede/r vierte. In den «Boomjahren» war der Versichertenanteil deutlich gesunken.

17 Gemessen an den statistisch ausgewiesenen Zahlen lag die Arbeitslosenzahl Ende der 80er-Jahre zwar erheblich höher als anfangs der 70er-Jahre. Die Differenz dürfte aber vor allem auf die seit Einführung des Versicherungsobligatoriums wesentlich geringere Dunkelziffer zurückzuführen sein. (Nicht versicherte Arbeitslose hatten zuvor wenig Anreiz, sich bei der öffentlichen Arbeitsvermittlung – und damit bei der Arbeitslosenstatistik – zu melden.)

Ölschöck 1973: Der Glaube an das grenzenlose Wachstum erhielt tiefe Risse.



Arbeitslose; 1993: 163 135 Arbeitslose; 1994: 171 038 Arbeitslose). Um die Angebote an arbeitsmarktlichen Massnahmen zu vermehren, erhöhte die Arbeitslosenversicherung zunächst in mehreren Schritten die entsprechenden Subventionssätze. Dann wagte die eidgenössische Politik einen historisch wohl einmalig mutigen Sprung nach vorn. Mit der Revision des Arbeitslosenversicherungsgesetzes (AVIG) vom 23. Juni 1995 wurde der gesamte Vollzug umgekrempelt. Die öffentliche Arbeitsvermittlung wurde von den Gemeindearbeitsämtern zu neu geschaffenen und von der Arbeitslosenversicherung finanzierten regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) verlagert. Die Arbeitslosenversicherung leistete an arbeitsmarktliche Massnahmen nicht mehr nur Beiträge, sondern finanzierte sie voll¹⁸. Auf diesem Weg wurde die öffentliche Arbeitsvermittlung wesentlich verstärkt und professionalisiert. 1999 waren in den RAV rund 2 700,¹⁹ meist vollzeitlich angestellte Personen tätig; fast dreimal mehr als 1993²⁰. Die Angebote an arbeitsmarktlichen Massnahmen vervielfachten sich innert weniger Jahre²¹. Die mit der AVIG-Revision 1995 eingeleiteten grundlegenden Änderungen haben die Effizienz und die Wirksamkeit der schweizerischen Arbeitsmarktpolitik nachweisbar ganz erheblich erhöht. Dieser Prozess ist noch voll im Gange, wir erleben ihn hautnah mit.

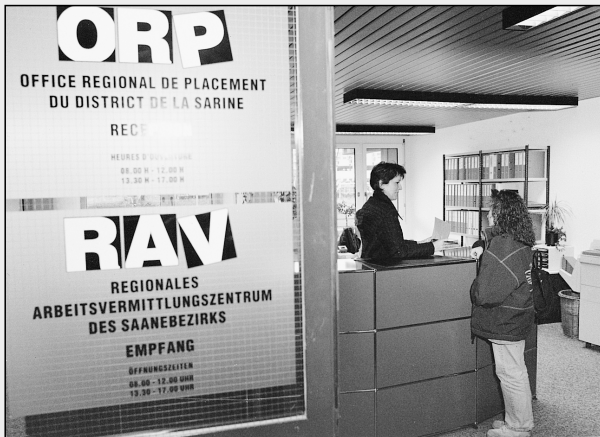
Die AVIG-Revision 1995 ist auch historisch ein Meilenstein. Mit ihr haben nämlich die Gemeinden, d. h. die seinerzeitigen Gründer des VSAA und die früheren Hauptinitiatoren der

18 Formell beteiligen sich die Kantone nach wie vor an der Finanzierung der arbeitsmarktlichen Massnahmen. Sie leisten einen vom Umfang und den Kosten der arbeitsmarktlichen Massnahmen unabhängigen Pauschalbeitrag von jährlich insgesamt rund 100 Millionen Franken an den Arbeitslosenversicherungsfonds. Der Fonds finanziert die Massnahmen dann voll.

19 Vgl. Rundschreiben des seco vom 5. Mai 2003 an die kantonalen Arbeitsämter.

20 1993 waren in der öffentlichen Arbeitsvermittlung rund 900 Stellen besetzt (vgl. Arthur Andersen, Reform der öffentlichen Arbeitsvermittlung in der Schweiz, BIGA, März 1994, Seite 65).

21 Für arbeitsmarktliche Massnahmen gab die Arbeitslosenversicherung 1990 gesamtschweizerisch 16,8 Mio. Franken aus; 1997 waren es 815 Millionen Franken, d. h. beinahe das Fünffache!



Die Regionalen Arbeitsvermittlungszentren – ein Sprung nach vorne.

Arbeitsmarktpolitik, ihre Aufgaben im Bereiche der öffentlichen Arbeitsvermittlung praktisch ganz verloren. Auch die Rolle der Kantone hat sich grundlegend verändert. Dabei ist noch nicht ganz klar ist, welchen Einfluss die Kantone im AVIG-Vollzug wahrnehmen (können) und in welche Richtung sich die Rollenverteilung zwischen Bund und Kantonen in den kommenden Jahren entwickeln wird.

7. Arbeitsmarktpolitik muss zur Daueraufgabe werden

Vieles hat sich während der 100-jährigen Geschichte des VSAA grundlegend geändert. Das erstaunt nicht und ist selbstverständlich. Bemerkenswerter ist, dass vieles gleich oder doch sehr ähnlich geblieben ist. Die arbeitsmarktliche Grundstrategie, mit der wir die Arbeitslosigkeit und deren Folgen bekämpfen, ist im Wesentlichen immer noch dieselbe wie vor 100 Jahren. Wir werden mit unseren Vermittlungs- und Eingliederungsbemühungen erst dann aktiv, wenn jemand arbeitslos geworden ist oder die Kündigung erhalten hat. Mit andern Worten: Wir sind – überspitzt gesagt – immer noch die «Reparaturkolonne» für bereits eingetretene Schäden. Auch die AVIG-Revision 1995 hat daran nichts Grundlegendes geändert; sie ermöglicht es nur, die alte Strategie effizienter als früher umzusetzen.

Hier drängt sich ein grundlegender Strategiewechsel auf. Wir müssen, unabhängig von Konjunkturzyklen, die Arbeitsmarktfähigkeit der Menschen systematisch fördern, um damit Arbeitslosigkeit gar nicht entstehen zu lassen. Dies bedingt eine enge «interinstitutionelle Zusammenarbeit» insbesondere mit Arbeitgebern, mit dem Bildungswesen und mit Institutionen, die sich mit der Integration von ausgrenzungsgefährdeten Menschen befassen. Allenfalls sind dazu völlig andere Vollzugsstrukturen und -methoden nötig, als wir sie heute kennen.

Tabelle 1

Bevölkerungs- und Arbeitsmarktentwicklung in den vergangenen 120 Jahren (ganze Schweiz)

Jahr	Gesamtbevölkerung	Altersstruktur			Erwerbstätigenzahl	Erwerbsquote	Anteil an der Erwerbstätigenzahl		
		0 – 14	15 – 65	Über 65			1. Sektor: Landwirtschaft	2. Sektor: Industrie	3. Sektor: Dienstleistungen
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1880	2 846 102				1 315 035	46,2%	42,0%	44,0%	14,0%
1900	3 315 443	31,0%	63,2%	5,8%	1 470 352	44,3%	33,1%	47,2%	19,7%
1910	3 753 293	22,3%	71,9%	5,8%	1 693 590	45,1%	28,5%	47,8%	23,7%
1920	3 880 320	27,9%	66,3%	5,8%	1 871 723	48,2%	25,8%	43,8%	30,4%
1930	4 066 400	24,6%	68,5%	6,9%	1 942 626	47,8%	22,9%	42,5%	34,6%
1940	4 265 703	22,1%	69,3%	8,6%	1 992 487	46,7%	26,3%	40,6%	33,1%
1950	4 714 992	23,5%	66,9%	9,6%	2 155 656	45,7%	21,0%	43,1%	35,9%
1960	5 429 783	23,5%	66,3%	10,2%	2 512 411	46,3%	13,3%	48,6%	38,1%
1970	6 269 960	23,4%	65,2%	11,4%	2 995 777	47,8%	7,6%	48,3%	44,1%
1980	6 365 960	19,3%	66,9%	13,8%	3 091 694	48,6%	6,9%	39,9%	53,2%
1990	6 873 687	16,9%	68,7%	14,4%	3 621 716	52,7%	5,4%	35,7%	58,9%
2000	7 288 010	17,1%	67,5%	15,4%	3 946 988	54,2%	4,5%	25,7%	69,8%
Quellen: Kolonnen (1), (7), (8), (9) 1880 bis 1980: Jean-François Bergier, Wirtschaftsgeschichte der Schweiz, von den Anfängen bis zur Gegenwart, 2. Aktualisierte Auflage, Zürich 1990, Seiten 225 und 226. 1990 und 2000: Volkszählungsergebnisse. Kolonne (5) 1880, 1900 und 1910: Jean-François Bergier, Wirtschaftsgeschichte, Seite 116. Ab 1920: vgl. Tabelle 2 unten. Kolonnen (2), (3) und (4) Statistische Jahrbücher der Schweiz, Volkszählungsergebnisse. Kolonne (6) Erwerbstätigenzahl (Kolonne 5) in Prozent der Gesamtbevölkerung (Kolonne 1)									

Tabelle 2

Entwicklung der Arbeitslosenzahlen und Arbeitslosenquoten seit 1921 (ganze Schweiz)

Eidg. Volks- zählungen; aktive Bevölkerung	Jahr	Arbeits- lose insgesamt	Arbeits- losen quote 1)
1920 1 871 723	1921	58 466	3.1
	1922	66 995	3.6
	1923	32 605	1.7
	1924	14 692	0.8
	1925	11 090	0.6
	1926	14 118	0.8
	1927	11 824	0.6
	1928	8 380	0.4
	1929	8 131	0.4
	1930	12 881	0.7
1930 1 942 626	1931	24 208	1.2
	1932	54 366	2.8
	1933	67 867	3.5
	1934	65 440	3.4
	1935	82 468	4.2
	1936	80 554	4.1
	1937	57 949	3.0
	1938	52 590	2.7
	1939	36 663	1.9
	1940	14 784	0.8
1941 1 992 487	1941	9 095	0.5
	1942	8 841	0.4
	1943	6 058	0.3
	1944	6 533	0.3
	1945	6 474	0.3
	1946	4 262	0.2
	1947	3 473	0.2
	1948	2 971	0.1
	1949	8 059	0.4
	1950	9 599	0.5

Eidg. Volks- zählungen; aktive Bevölkerung	Jahr	Arbeits- lose insgesamt	Arbeits- losen quote 1)
1950 2 155 656	1951	3 799	0.2
	1952	5 314	0.2
	1953	4 995	0.2
	1954	4 329	0.2
	1955	2 713	0.1
	1956	3 038	0.1
	1957	2 047	0.1
	1958	3 373	0.2
	1959	2 426	0.1
	1960	1 227	0.1
1960 2 512 411	1961	647	0.0
	1962	599	0.0
	1963	825	0.0
	1964	288	0.0
	1965	299	0.0
	1966	296	0.0
	1967	256	0.0
	1968	303	0.0
	1969	175	0.0
	1970	104	0.0
1970 2 995 777	1971	100	0.0
	1972	106	0.0
	1973	81	0.0
	1974	221	0.0
	1975	10 170	0.3
	1976	20 703	0.7
	1977	12 020	0.4
	1978	10 483	0.3
	1979	10 333	0.3
	1980	6 255	0.2

Eidg. Volks- zählungen; aktive Bevölkerung	Jahr	Arbeits- lose insgesamt	Arbeits- losen quote 1)
1980 3 091 694	1981	5 889	0.2
	1982	13 220	0.4
	1983	27 980	0.9
	1984	35 185	1.1
	1985	30 345	1.0
	1986	25 714	0.8
	1987	24 673	0.8
	1988	22 249	0.7
	1989	17 452	0.6
	1990	18 133	0.5
1990 3 621 716	1991	39 222	1.1
	1992	92 308	2.5
	1993	163 135	4.5
	1994	171 038	4.7
	1995	153 316	4.2
	1996	168 630	4.7
	1997	188 304	5.2
	1998	139 660	3.9
	1999	98 602	2.7
	2000	71 987	1.8
2000 3 946 988	2001	67 197	1.7
	2002	100 504	2.5
	2003	145 687	3.7

1) 1925 bis 1935 Zahl der Stellensuchenden, bis Ende 1982 Zahl der Ganzarbeitslosen, ab 1983 Zahl der Arbeitslosen insgesamt in Prozenten der aktiven Bevölkerung.

Tabelle 2 wurde verdankenswerterweise vom Staatssekretariat für Wirtschaft (seco) zusammengestellt.

Die ersten Präsidenten des VSAA: ein Stadtrat, ein Oberrichter und ein Universitätsprofessor

Dr. Hermann Engler*

Leiter Amt für Wirtschaft und Arbeit Kanton Aargau

In den Jahren 1903 bis 2004 ist der VSAA von zwölf Präsidenten geleitet worden. Die ersten drei waren hauptberuflich nicht in Arbeitsämtern tätig, sondern aus andern Gründen an Arbeitsmarktfragen und damit am VSAA interessiert. Alle drei waren überaus vielseitige, von ihrer Zeit geprägte Persönlichkeiten, die im Laufe ihres Lebens viel erlebt und bewirkt haben. Ihre Tätigkeit als VSAA-Präsident spielte neben all ihren andern Aktivitäten eine relativ unbedeutende Rolle. Sie wird in ihren eindrücklichen und langen Nachrufen jedenfalls nicht oder kaum erwähnt. (1939 ist erstmals ein Leiter eines kantonalen Arbeitsamtes VSAA-Präsident geworden – und so ist es seither geblieben.)



Friedrich Erismann (1842 – 1915)²²

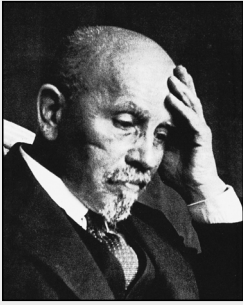
VSAA-Präsident von 1903 bis 1915 (Gründungspräsident des VSAA)

Friedrich Erismann kam am 24. November 1842 in Gontenschwil (Aargau) zur Welt und besuchte die Kantonsschule in Aarau. Anschliessend studierte er Medizin an verschiedenen Universitäten Europas und arbeitete ab 1869 als Augenarzt in St. Petersburg. Er bildete sich in Fragen der Hygiene weiter und wurde Professor in Moskau. 1896 wurde er aus politischen Gründen entlassen und liess sich als Privatgelehrter in Zürich nieder. 1898 – 1901 war er Mitglied des Grossen Stadtrates der Stadt Zürich (Parlament; heute «Gemeinderat»). Erismann, Sozialdemokrat der ersten Stunde, wurde 1901 in den Stadtrat (Exekutive) gewählt, wo er für das Gesundheitswesen zuständig war. 1902 – 1914 war er auch Mitglied des Kantonsrates. Friedrich Erismann starb am 13. November 1915 im Alter von 73 Jahren im Amt als Stadtrat (und als VSAA-Präsident).

Friedrich Erismann heiratete 1868 Nadeshda Suslowa, Tochter eines freigelassenen Leibeigenen. Nadeshda Suslowa hatte sich 1866 als erste Frau an der Universität Zürich immatrikuliert, wo sie am 14. Dezember 1867 – als erste Frau im deutschen Sprachraum – promovierte (Dr. med.). Nach ihrer Promotion kehrte sie nach Russland zurück. 1883 liessen sich Nadeshda Suslowa und Friedrich Erismann scheiden. Nadeshda Suslowa starb 1918 auf der Halbinsel Krim.

* Ich danke Mark Engler für Recherchierarbeiten und das Schreiben von Zusammenfassungen.

²² Angaben über F. Erismann: vgl. M. Bürgi, «Erismann, Friedrich», in Historisches Lexikon der Schweiz [elektronische Publikation HLS], Version vom 29.7.2003. Angaben über Nadeshda Suslowa vgl. www.unizh.ch/info/universitaet/geschichte.html



Otto Lang (1863 – 1936)²³

VSAA-Präsident von 1916 bis 1929

Otto Lang wurde 1863 in Schaffhausen geboren, wo er in einem bürgerlichen, streng religiösen Hause aufwuchs und 1883 die Matura ablegte. Anschliessend studierte er bis 1887 in München, Heidelberg, Berlin und Zürich Jurisprudenz. In München trat Otto Lang 1884 dem philosophisch-akademischen Verein bei, wo er mit dem naturwissenschaftlichen, politischen und ökonomischen Denken des 19. Jahrhunderts vertraut wurde. Die dort verbreiteten positivistischen und antireligiösen Ansichten liessen sein aus dem Elternhaus stammendes, religiös geprägtes Weltbild einstürzen und lösten eine tiefe Orientierungslosigkeit und Lebenskrise aus. Neuen Halt fand er schliesslich im Sozialismus. Schwärmerisch notierte er am 2. Februar 1884 in sein Tagebuch «Ich habe mich förmlich berauscht an der Sozialdemokratie, mein Kopf schwindelte, als ich morgens um ein Uhr nach Hause kam»²⁴. In den folgenden Jahren festigten sich die sozialistischen Ansichten Langs. Er beginnt einen beinahe fanatischen Hass auf die «reichen Bluthunde, denen alleine das Glück des Lebens lächelt» zu entwickeln²⁵.

1887 siedelt sich Otto Lang in Zürich an, wo er ein Jahr später Bezirksanwalt wird. Dieses Amt übt er bis 1893 aus. Nach einem teilweise krankheitsbedingten Unterbruch (in dieser Zeit wirkte er unter anderem als Präsident der Kommission zur Gründung der SP-Tageszeitung «Volksrecht») wird er 1896 Bezirksrichter und 1900 Obergerichtsrat; ein Amt, das er bis zu seiner Wahl in den Stadtrat (1915) ausübt.

1888 wird er Mitglied der Sozialdemokratischen Partei. Seine Arbeit als Jurist und sein Einsatz für die Partei verhelfen ihm zu neuem Lebensmut. Der Sozialismus wird jetzt die treibende Kraft in seinem Leben. Für den Sozialismus – so hält er in seinen Tagebüchern fest – ist er zu jedem Opfer und zu jedem Einsatz bereit. Er träumt von der baldigen Revolution und ist überzeugt, dass er dabei eine führende Rolle spielen wird.

Bereits ab 1890 werden Otto Langs Ansichten aber weniger radikal. Er beginnt sich mit den Gegebenheiten abzufinden und sich an sie anzupassen ohne dabei seine Ideale aufzugeben. 1890 heiratet er Rachel Ronthal, eine russische Emigrantin, und wird Mitglied des Stadtzürcher Parlaments. Diesem gehört er bis 1915 an, d. h. bis er als Nachfolger von Friedrich Erismann in den Stadtrat, die Exekutive, gewählt wird. Zusammen mit dem Stadtratsmandat «erbt» er von Friedrich Erismann auch das VSAA-Präsidium. Von 1890 bis zu seinem Tode im Jahre 1936 ist Lang auch Mitglied des Zürcher Kantonsrates (während 46 Jahren!).

²³ Charles Spillmann, Otto Lang 1863 – 1936, Sozialismus und Individuum, Europäische Hochschulschriften, Verlag Lang, Bern & Frankfurt/M 1974.

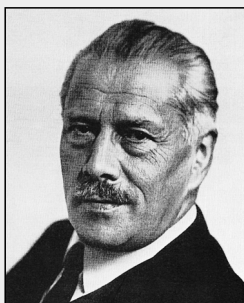
²⁴ Charles Spillmann, Bern 1974; S. 13.

²⁵ Charles Spillmann, Bern 1974, S. 19.

1897 wird Otto Lang Präsident der Sozialdemokratischen Partei der Schweiz (SPS). Mit einem neuen Parteiprogramm, das er praktisch allein formuliert, versucht er einerseits, der Partei mit marxistisch geprägten Zielvorstellungen ein theoretisches Fundament zu geben. Andererseits soll das Programm aber auch Forderungen enthalten, an denen sich pragmatisch orientierte Parteimitglieder in Kollegialbehörden bei ihrer täglichen Arbeit orientieren konnten. Otto Langs Parteiprogramm wird 1904 von einem Parteitag praktisch einstimmig verabschiedet und gilt bis 1920.

Bereits 1919, nach nur vier Jahren, tritt Otto Lang als Zürcher Stadtrat wieder zurück. Im Generalstreik war er wie andere sozialdemokratische Regierungsmitglieder (und Fritz Mangold in Basel; vgl. nächstes Porträt) «zwischen die Fronten» geraten. Einerseits musste er miterleben, wie Truppen ohne vorherige Information des mehrheitlich sozialdemokratischen Zürcher Stadtrates die Stadt Zürich besetzten; er teilte den auflodernden Zorn der Arbeiterschaft. Andererseits bemühte er sich aus Vernunftgründen sehr darum, eine Radikalisierung der Arbeiterschaft zu verhindern und mit demokratischen Mitteln Verbesserungen zu erreichen. Dieser Kampf belastete ihn stark und überforderte ihn schliesslich.

1920 wird er wieder Oberrichter und bleibt es bis 1935. 1930 erhält er für seine wissenschaftliche Tätigkeit (Zivilgesetzbuch) einen Ehrendokortitel der Universität Zürich. Ab 1920 entfremdet er sich immer mehr von seiner Partei und verliert meist gegen seinen Willen ein Amt nach dem andern. 1935 muss er auch sein Amt als Oberrichter aufgeben, weil ihn seine Partei nicht mehr aufstellt. Er selbst hätte (als 72-jähriger!) gerne weiter gemacht; die bürgerlichen Parteien hätten ihn akzeptiert. Enttäuscht und entmutigt verliert er seine Lebenskraft und stirbt am 23. März 1936.



Fritz Mangold (1871 – 1944)²⁶

VSAA-Präsident von 1929 bis 1939

Friedrich Wilhelm Mangold wurde 1871 in Südbaden geboren. 1878 übersiedelte die Familie ins nahe Basel, wo Fritz (wie er bald genannt wird) seine Schulzeit verbringt und 1888 die Matura besteht. Mit dem Ziel Lehrer zu werden immatrikuliert sich Fritz Mangold an der Universität Basel und beginnt Germanistik, Französisch, Englisch, Geschichte und Kunstgeschichte (bei Jakob Burckhardt) zu studieren. Bald wechselt er aber zur Nationalökonomie, Finanzwissenschaft und Statistik.

²⁶ Zu Fritz Mangold vgl.: Walter Dettwiler, Fritz Mangold; eine politische Laufbahn, Lizentiatenarbeit am Historischen Seminar der Universität Basel, Basel 1988. Adolf Im Hof, Zum Andenken an Fritz Mangold, Sonderdruck aus dem Basler Jahrbuch 1950, Helbing und Lichtenhahn, Basel 1950.

1891 verliert die Gemeinde Therwil bei einem Eisenbahnunglück auf einen Schlag zwei Lehrer. Die Basellandschaftliche Schulbehörde braucht daher dringend Ersatz und stellt Fritz Mangold, noch ohne Patent, als Bezirksschullehrer in Therwil ein. Sein Lehrerpapent holt er 1894 nach. Neben seiner Lehrtätigkeit setzt Mangold sein Universitätsstudium weiter und promoviert 1900 zum Dr. phil.

1902 heiratet Fritz Mangold und siedelt von Therwil wieder nach Basel um, wo er die Leitung des neu geschaffenen Statistischen Amtes übernimmt. Gleichzeitig wird ihm auch das Sekretariat der staatlichen Arbeitslosenkommission übertragen. Nach einer seit 1893 dauernden Hochkonjunkturphase beginnt die Arbeitslosigkeit ab 1901 auch in Basel zu steigen und wird zu einem sozialpolitisch brisanten Problem. Als Kantonsstatistiker befasst sich Mangold intensiv mit dieser Entwicklung und andern sozialen Problemen (z. B. Wohnverhältnisse, Mietpreisentwicklung). Seine Analysen und Berichte finden grosse Beachtung und beeinflussen die Basler Sozialpolitik stark (z. B. 1907: Erlass eines Wohnbauförderungsgesetzes, 1909: Errichtung einer kantonalen Arbeitslosenversicherung).

1910 wird der parteilose Fritz Mangold auf Vorschlag der Freisinnig-demokratischen Partei (FdP) und mit Unterstützung der SP und der Liberalen ohne Gegenkandidat zum baselstädtischen Regierungsrat gewählt. Er nimmt diese Kandidatur nur unter der Bedingung an, auch nach erfolgter Wahl der FdP nicht beitreten zu müssen. Mangold übernimmt das Erziehungsdepartement. Nach Ablauf der damals nur dreijährigen Amtsdauer beschliesst die FdP dann aber wegen interner Personalquerelen, den parteilosen Mangold nicht mehr zu portieren. Mit Unterstützung der andern Parteien wird er dennoch klar wieder gewählt. Auch 1917 schafft Mangold – diesmal wieder von der FdP portiert – die Wiederwahl.

Der Generalstreik im November 1918 beendet die politische Laufbahn Mangolds dann aber abrupt. Mangold war auch während des Generalstreiks klar zu seiner Überzeugung gestanden, dass die demonstrierende Arbeiterschaft grundsätzlich demokratisch gesinnt sei. Man müsse daher mit ihr verhandeln und nicht Truppen zum Kampf gegen sie aufbieten. Wegen dieser Haltung gerät er nach Streikabbruch ins Kreuzfeuer der bürgerlichen Parteien, was ihn im Februar 1919 zum Rücktritt veranlasst.

Nun kann sich Fritz Mangold ganz der Leitung des Eidgenössischen Amtes für Arbeitslosenfürsorge und der zu diesem gehörenden Zentralstelle für Arbeitsnachweis widmen. Er arbeitet in Bern, wohnt aber weiterhin in Basel. Diese 1917 per Notrecht und nur befristet geschaffene Bundesinstitution leitete Mangold vorher als Regierungsrat im Nebenamt. 1921 wird dieses Bundesamt wieder aufgehoben. Der Basler Regierungsrat überträgt ihm darauf die Leitung des Schweizerischen Wirtschaftsarchivs, an dessen Gründung er als Erziehungsdirektor massgebend mitgewirkt hatte. Gleichzeitig ernennt sie ihn zum ausserordentlichen

Professor und erteilt ihm einen Lehrauftrag für Statistik und schweizerische Wirtschaftskunde. 1928 wird er Ordinarius und 1937/1938 ist er Rektor der Universität Basel. Aus Rücksicht auf jüngere arbeitslose Stellensuchende zwingt ihn der Regierungsrat im Jahre 1937, die Leitung des Wirtschaftsarchivs abzugeben: Dieser Regierungsratsbeschluss, der auch andere ältere Staatsdiener traf, ist für Mangold eine herbe Enttäuschung. 1941, mit siebzig Jahren, tritt Mangold als Professor zurück. Er kann auf ein reichhaltiges wissenschaftliches, politisches und soziales Lebenswerk zurückblicken. Wer einige seiner zahlreichen wissenschaftlichen Beiträge liest, ist auch heute noch von Mangolds Fähigkeit beeindruckt, komplizierte ökonomische Zusammenhänge leicht verständlich zu erklären und mit Fakten zu belegen.

Nach seiner Emeritierung (Pensionierung) als Universitätsprofessor übernimmt er ohne Entgelt die Leitung der baselstädtischen Zentralstelle für Kriegswirtschaft; ein Amt, das er bis zu seinem Tod im Jahre 1944 ausübt.

Neben seiner Tätigkeit als Professor ist Mangold während langer Jahre Mitglied der Rekurskommission der kantonalen Arbeitslosenkasse und seit 1936 Präsident des mit dem Arbeitsrappengesetz²⁷ gebildeten Arbeitsbeschaffungsrates. Die Aufgaben eines Arbeitsamtes waren ihm daher bestens vertraut. In den verschiedenen Phasen seines erfüllten Lebens hat Fritz Mangold fast ständig Kontakt zum VSAA. An der Gründungsversammlung 1903 nimmt er als Basler Kantonsstatistiker teil. Später, als Regierungsrat und dann als Leiter des Eidgenössischen Amtes für Arbeitslosenfürsorge ist er immer wieder an VSAA-Versammlungen anzu treffen. Zwischen 1929 und 1939 ist er – als Universitätsprofessor und zeitweise sogar als Rektor der Universität Basel – Präsident des VSAA.

Die weiteren Präsidenten des VSAA

Willy Amez-Droz (1896 – 1980)

VSAA-Präsident von 1939 bis 1966

Willy Amez-Droz wurde 1896 in La Chaux-de-Fonds geboren und kam im Schulalter ins Wallis, als sein Vater Direktor der Alusuisse in Chippis wurde. Nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften an den Universitäten Lausanne und Freiburg trat er 1921 –

²⁷ Während der Weltwirtschaftskrise der 30er-Jahre musste im Kanton Basel-Stadt von einem mit Arbeit verdienten Franken ein Rappen in einen Fonds einbezahlt werden. Mit diesen Mitteln und einer grossen Anleihe wurden dann Arbeitsbeschaffungsmassnahmen (mit)finanziert. Geistiger Vater des Arbeitsrappens war Mangolds Kollege an der Universität Basel, Volkswirtschaftsprofessor Edgar Salin. Vgl. Eugen A. Meier, Der Basler Arbeitsrappen 1936 – 1984, Verlag Birkhäuser, Basel 1984.

direkt als Vorsteher des kantonalen Arbeitsamtes – in den Walliser Staatsdienst. Dieses Amt übte er bis zu seiner Pensionierung im Jahre 1962 aus. In diesen 41 Jahren gestaltete er den Aufbruch und Wandel des Kantons Wallis zum modernen Tourismus-, Wirtschafts- und Industriekanton kräftig mit; während vieler Jahre als «rechte Hand» des legendären Staatsrats Maurice Troillet, als Präsident oder Mitglied wirkte er in zahlreichen Organisationen mit, die sich im Wallis mit der Entwicklung der Landwirtschaft, des Tourismus und der Wirtschaft allgemein befassten. Auch für soziale und gesellschaftliche Fragen engagierte er sich sehr. Die Zeit nach seiner Pensionierung im Jahre 1962 gestaltete er ebenso aktiv wie sein Berufsleben. Er übernahm Aufgaben bei der Raffinerie von Collombey und bei der Stiftung Mattmark. Auch Präsident des VSAA blieb er bis 1966, d. h. 4 Jahre über seine Pensionierung hinaus! – Unter den bisherigen VSAA-Präsidenten ist Willy Amez-Droz mit einer Amtsdauer von 27 Jahren der unangefochtene Rekordhalter.

Paul Hänni (1909 – 1997)

VSAA-Präsident von 1966 bis 1968

Paul Hänni verbrachte seine Jugend in Murten und studierte dann an den Universitäten Zürich, Genf und Bern Nationalökonomie. Als Lic. rer. pol. schloss er sein Studium ab. Im Oktober 1938 wurde er Mitarbeiter des Arbeitsamtes des Kantons Bern, dessen Leitung er im Jahre 1952 übernahm. 1967 zwangen ihn gesundheitliche Probleme, sich vorübergehend von seiner Tätigkeit als Arbeitsamtsvorsteher beurlauben zu lassen. Dies zwang ihn auch, sein Amt als VSAA-Präsident nach nur 2 Jahren wieder abzugeben. 1971 trat er als Arbeitsamtsvorsteher zurück.

Adolf Ballmer (1913 – 2003)

VSAA-Präsident von 1968 bis 1978

Nach der Maturität und einer kaufmännischen Lehre von 1934 bis 1940 Studium der Staatswissenschaften an der Universität Basel mit Abschluss als Dr. rer. pol. Ab 1940 Mitarbeiter und später Adjunkt des Arbeits- und Lehrlingsamtes des Kantons Basel-Landschaft. Nach der Aufteilung dieses Amtes im Jahre 1945 wurde Ballmer Vorsteher des Arbeitsamtes des Kantons Basel-Landschaft. 1978 trat Ballmer in den Ruhestand. Dr. Ballmer, Vater von sechs Kindern (darunter ein heutiger Baselbieter Regierungsrat), war ein einflussreicher Chefbeamter («sechster Regierungsrat») und auch auf Bundesebene ein gesuchter Experte. Militärisch brachte er es bis zum Oberst. Am 21. Dezember 2003, sieben Wochen nach dem Tode seiner Gattin, ist Adolf Ballmer gestorben.

Heini Kübler (geb. 1930)

VSAA-Präsident von 1978 bis 1986

Heini Kübler wurde 1930 in Salmsach/TG geboren, wo er auch seine Kindheit verbrachte. 1949 bestand er an der Kantonsschule Frauenfeld die C-Maturität. Nach einem Studienaufenthalt in Montreux studierte er ab 1951 an der Hochschule St. Gallen. 1955 Studienabschluss als lic. rer. publ. Zwischen 1957 und 1968 arbeitete Heini Kübler bei der Firma Adolph Saurer AG in Arbon als Personalchef. 1968 trat er als Chef des Arbeits- und Berufsbildungsamtes in den Dienst des Kantons Thurgau. 1995 wurde er pensioniert.

Jakob Göldi (geb. 1937)

VSAA-Präsident von 1986 bis 1989 und von 1991 bis 1993

Nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften in St. Gallen und einigen Stellen in der St. Galler Kantonsverwaltung übernahm Jakob Göldi 1971 die Leitung des Industrie- und Gewerbeamtes. 1972 wurde dieses Amt mit dem Arbeitsamt vereinigt und Göldi wurde Vorsteher des Kantonalen Amtes für Industrie, Gewerbe und Arbeit (KIGA). 1998 wurde das KIGA in ein Amt für Arbeit (AVIG-Vollzug) und ein Amt für Wirtschaft geteilt. Göldi übernahm die Leitung des Amtes für Wirtschaft. 2002 trat er nach über 34-jähriger Tätigkeit im St. Galler Staatsdienst in den Ruhestand. Die Wirtschaftsförderung, die Vermarktung des Standorts St. Gallen und die grenzüberschreitende Zusammenarbeit im Bodenseeraum waren Göldi während vieler Jahre ein besonders grosses Anliegen.

Jean-Luc Nordmann (geb. 1942)

VSAA-Präsident von 1989 bis 1991

Jean-Luc Nordmann verbrachte seine Jugend- und Primarschulzeit bis 1955 in Zürich und kam dann ins Baselbiet. Nach der Maturität am Basler Realgymnasium studierte er in Basel Jurisprudenz und schloss 1966 mit dem Lizentiat beider Rechte ab. 1967 bis 1971 wirkte Nordmann als Gerichtsschreiber am Bezirksgericht Arlesheim/BL und widmete sich seiner militärischen Weiterbildung und Karriere (die ihn später bis zum Oberst aufsteigen liess). 1971 bis 1978 war Nordmann Geschäftsleiter in Personalberatungsunternehmen. 1978 bis 1991 leitete Nordmann das Amt für Industrie, Gewerbe und Arbeit (KIGA) des Kantons Basel-Landschaft. Im August 1991 übernahm Nordmann die Direktion des Bundesamtes für Industrie, Gewerbe und Arbeit (BIGA). Das BIGA wurde 1998 zum BWA (Bundesamt für Wirtschaft und Arbeit). Als Folge der Fusion des BWA mit dem BAWI (Bundesamt für Aussenwirtschaft) zum Staatssekretariat für Wirtschaft (seco) per Mitte 1999 wurde Nordmann Direktor für Arbeit im seco.

Roger Piccand (geb. 1955)

VSAA-Präsident von 1993 bis 1998

Wirtschaftsstudium an der Universität Freiburg/Schweiz und an der London School of Economics and Political Science. Abschluss in Freiburg als Dr. der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Anschliessend während 5 Jahren Mitarbeiter des Bundesamts für Sozialversicherung und dann des Bundesamts für Industrie, Gewerbe und Arbeit. Seit 1989 Chef des Amtes für Industrie, Gewerbe und Arbeit des Kantons Waadt.

Hermann Engler (geb. 1942)

VSAA-Präsident von 1998 bis 2003

Jugendzeit, Schulen und Studium der Nationalökonomie in Basel. 1969 Abschluss als Dr. rer. pol. Anschliessend Stabsstellenarbeit in der Chemischen Industrie und Assistententätigkeit an der Universität Basel. 1971/1972 Studienaufenthalt an der University of York/GB (Schwerpunkt: Gesundheitsökonomie/Sozialpolitik). Oktober 1972 Eintritt in den aargauischen Staatsdienst; bis 1980 als Mitarbeiter der Stabsstelle für Finanz- und Wirtschaftsfragen, seit 1980 als Leiter des Amtes für Wirtschaft und Arbeit.

Hans-Peter Burkhard (geb. 1948)

VSAA-Präsident seit 2003

Studium und Abschluss als Dr. iur. an der Universität Zürich. Nach kurzer Arbeit in der Stadtverwaltung Zürich 15 Jahre Tätigkeit in der Privatwirtschaft (Leiter des interdisziplinären Bereichs Langfristplanung und Mitglied der Geschäftsleitung in einem Ingenieur- und Planungsunternehmen), 1989 Wechsel in die Verwaltung des Kantons Zürich, zunächst als Amtschef in der Baudirektion und seit 1997 als Chef des Amtes für Wirtschaft und Arbeit in der Volkswirtschaftsdirektion.

Vertreter des Bundes im VSAA 1936 – 2003

A. Jobin	BIGA, Chef Sektion Arbeitskraft und Auswanderung	1936 – 1957
Dr. G. Pedotti	BIGA, Chef Abteilung Arbeitskraft und Auswanderung	1958 – 1975
Dr. P. Triponez	BIGA, Chef Abteilung Arbeitskraft und Auswanderung	1976 – 1987
D. Grossen	BIGA, Chef Abteilung Arbeitskraft und Auswanderung	1987 – 1998
D. Babey	BWA; nun seco Direktion für Arbeit, Chef Arbeitsmarkt und Arbeitslosenversicherung	1998 –

Sekretäre des VSAA 1903 – 2003

E. Bohny	Zürich Verwalter Städt. Arbeitsamt	1903 – 1929
E. Seiler	Basel-Land Vorsteher Arbeitsamt	1929 – 1931 1934 – 1937
Dr. A. Gutzwiller	Basel-Land Adjunkt Arbeitsamt	1932 – 1933
L. Binz	Winterthur Vorsteher Städt. Arbeitsamt	1938 – 1951
K. Schlegel	St. Gallen Vorsteher Arbeitsamt	1951 – 1970
H. Kübler	Thurgau Vorsteher Arbeits- und Berufsbildungsamt	1970 – 1977
J. Göldi	St. Gallen Vorsteher Arbeitsamt	1978 – 1985
H. Blümli	Luzern Vorsteher Arbeitsamt	1986 – 1993
J.M. Bieri	Bern, c/o beco Berner Wirtschaft Geschäftsführer	1993 –

Arbeitsmarktpolitik: zukünftige Herausforderungen und Aufgaben¹



Dr. Beat Kappeler
freischaffender Wirtschaftsjournalist

1. Die recht gute Gegenwart

Eine Diagnose des heutigen schweizerischen Arbeitsmarktes in vier Punkten soll als Basis dienen, um die künftigen Herausforderungen anzugehen:

- Die Schweizer arbeiten am längsten (mit den Amerikanern und Japanern), nämlich in Vollarbeitsstellen 1991 Std. (1999) jährlich. Die Schweizer arbeiten zum grössten Teil (Erwerbsquote aller: knapp 80 Prozent, der Männer von 15 bis 64 87 Prozent). Die älteren Schweizer Männer über 55 Jahren arbeiten noch am längsten, nämlich zu 70 Prozent; die Belgier zu 25 Prozent, die Franzosen zu 28 Prozent. Die Schweizer haben sehr tiefe Fehlzeiten: 90 Std. im Jahr (Deutschland und andere Europäer mehrere Wochen).
- Der Arbeitsmarkt darf nicht als Becken ruhender Arbeitskräftezahlen angesehen werden. Vielmehr treten jährlich 150 000 bis 200 000 Arbeitssuchende in den Arbeitsmarkt ein, und fast gleich viele treten aus – in den letzten zehn Jahren blieben aber meist zehn- bis dreissigtausend Personen mehr im Arbeitsmarkt drin. Sie stammen aus den Salden von Ein- und Auswanderung und von Arbeitsaufnahme und -aufgabe. Dabei war die Einwanderung gar nicht immer der Hauptbestandteil dieser Bewegung. Vielmehr stammen diese neuen Arbeitskräfte aus einem Reservoir, genannt «Personen mit Arbeitsmangel». Gemäss der Schweizerischen Arbeitskräfte-Erhebung waren im Jahre 2001 einerseits 101 000 Personen erwerbslos, hätten aber («bei interessantem Angebot», «unter bestimmten Bedingungen») eine Stelle angetreten, und andererseits hätten 334 000 Personen ihr laufendes Arbeitspensum gerne erhöht. Zusammen waren dies 434 000 Personen «mit Arbeitsmangel» (umgerechnet 161 000 Vollzeitstellen). Das sind 4 Prozent der Beschäftigung. Diese grosse Gruppe bietet für einen Aufschwung hohe Arbeitsstunden-Reserven, oder sie hält hohe zusätzliche Arbeitslosenzahlen bereit, falls das AVIG sie mit Leistungsansprüchen als solche definieren würde.

¹ Referat anlässlich der 100-Jahr-Feier des Verbandes Schweizerischer Arbeitsämter (VSAA) vom 1. Juli 2003 in Bern.

- Die starke Zunahme der Beschäftigung der Schweiz nach 1996 entsprach durchaus dem amerikanischen Job-Wunder. Innert kurzer Zeit sank die Arbeitslosigkeit von 5,6 Prozent auf 1,7 Prozent – und stieg in den letzten zwei Jahren wieder auf 3,6 Prozent. Ausserdem ging in der gegenwärtigen Verschlechterung der Arbeitsmarktlage die durchschnittliche Dauer des Taggeldbezugs Arbeitsloser 2002 zurück, sie verringerte sich seit 1999 von 185 auf 129 Tage. Das ist ein – im europäischen Umfeld – ermutigendes Zeichen von Vitalität des Arbeitsmarkts, und ein Beweis für die gute Arbeit der RAV.
- Die «atypischen Arbeitsformen» nehmen in der Schweiz zu. Darunter sind Jahresarbeitszeitmodelle (5 Prozent der Beschäftigten) zu verstehen, oder Arbeit auf Abruf (4 Prozent), Heimarbeit (1,7 Prozent) oder Schicht (9,1 Prozent), oder freie Wahl der Arbeitszeit (8 Prozent). Mehr als die Hälfte, oder 58 Prozent, der Beschäftigten arbeitet nach wie vor nach festem Stundenplan, und zwar die Frauen mehr als die Männer. Und 354 000 Personen erledigen manchmal zu Hause bezahlte Arbeit für den Arbeitgeber. Auch die Teilzeit entwickelt sich rasch. Der Schweizer Arbeitsmarkt ist weitgehend «in good shape», und wenn es für einmal in der Schweiz etwas zu bewahren, nicht umzukrempeln, gibt, dann sind es diese arbeitsrechtliche Offenheit, Arbeitsbereitschaft, no-nonsense-Politik.

2. Die Firma als Netz neuer Art und die Nachfrage nach Arbeitskräften

Die Nachfrage-Seite des Arbeitsmarkts (Nachfrage nach Arbeitskräften) wird von den Firmen bestimmt, und die «Natur der Firma» wurde vor 66 Jahren entdeckt – und damit auch der Schlüssel zu ihrer Zukunft. Der spätere Nobelpreisträger Ronald Coase² begründete, warum es überhaupt Firmen gibt, warum nicht vom Spezialisten bis zum Tagelöhner die Menschen ihre Arbeit täglich neu aushandeln: Es ist kostspielig, dies zu tun (Transaktionskosten), weshalb die Firma die Produktionsfaktoren bündelt, anbindet und nach Tarifen, nicht nach täglichen Marktsätzen, bezahlt. Diese Sicht erklärte das Wachstum der Grossfirmen, diesen Palastorganisationen des voll entfalteten Industriezeitalters, mit seiner Massenrationalisierung, Massenorganisation, Kartellierung über die Firmengrenzen hinweg. Coase aber kann damit auch erklären, was heute zur Auflösung dieser Palastorganisationen führt: Weil die Informatik und die Netze die Transaktionskosten drastisch senken, lösen sich die Firmen auf in kleinere, fokussierte Einheiten, oder bestehen überhaupt nur als Netz, welches die Faktoren zeitweilig einkauft und bindet (Outsourcing). Die Träger solcher Faktoren, auch die Arbeitenden, können dabei den Status Selbstständiger haben –

2 Ronald H. Coase, «The Nature of the Firm», *Economica*, New Series Vol. IV, nov. 1937.

die Firma wird zur Projektorganisation vieler vermeintlich Selbstständiger. Bereits stieg die Selbstständigenquote der Schweiz seit 1991 von 8,4 auf 10,4 Prozent (2001).

Die Arbeitslosenrate von fast 10 Prozent bei den «Dienstleistungen für Unternehmen» mit 18 800 Betroffenen (Februar 2003) weist auf diese drastisch veränderten Wertschöpfungsketten hin. Die gemäss Coase zu erwartende Entwicklung zeigt sich ferner auch in der Auflösung der Monopolorganisationen der öffentlichen Dienste, oder im Verkauf von Verwaltungs- und Produktionsimmobilien der Firmen an spezialisierte Immobilienfirmen, oft börsenkotiert, von denen sie diese zurückmieten. Über die weltweiten elektronischen Netze (www, intranets und extranets, elektronische Märkte) verlängern sich die Wertschöpfungsketten stark. Dank der zunehmend offenen Märkte (WTO) in Gütern, Diensten und Landwirtschaft sowie der billigen Transporte geschieht dies fast ohne Transaktionskosten. Ausserdem erwartet man³ nicht nur einen solchen Weltmarkt für Outsourcing, sondern für «Offshoring», also einen Wettbewerb um Hauptsitze und hochspezialisierte, zentrale Funktionen.

Die Nachfrage nach Arbeitskräften wird künftig daher «spontaner» sein, kurzfristigen Schwankungen unterliegen, geografische Mobilität verlangen, neue Vertragsverhältnisse zwischen Arbeitsvertrag und Auftrag bringen.

Die Arbeitenden werden schwankende Einkommen haben, aus verschiedenen Quellen, und sie werden diese entweder gezielt für schwächere Perioden voransparen müssen, oder die öffentlichen Stützsysteme werden stark belastet durch Personen, die nicht den klassischen Definitionen des Selbstständigen oder Arbeitnehmers entsprechen.

3. Das Angebot an Arbeitskräften

Die Freizügigkeit mit Europa, die künftige Freizügigkeit mit Dienstleistern aus der ganzen Welt dank WTO-Dienstleistungsabkommen wird eine Immigration neuen Typs bringen – diese Leute sind oft Kader, Spezialisten, sie kommen für die Dauer eines Karriere-Abschnitts, sie «integrieren» sich nie nach dem Modell der Italiener der 60er-Jahre, sie werden also, wie die Schweizer selbst zunehmend auch, Luftwurzler-Arbeitnehmer sein. Sie können rechtlich überall hin zurückkehren oder in Drittländer weiterziehen.

«Retention» wird wichtiger für Arbeitgeberpolitik, und für die Arbeitsmarktpolitik wird, bei diesen Arbeitnehmergruppen, die Möglichkeit der Intervention über Weiterbildung- und Stage-Massnahmen geringer.

³ Patrick Wetzel, «Vom Outsourcing zum Offshoring. Dienstleistungs-Jobs gehen in Billiglohn-Länder», NZZ vom 10. Mai 2003.

Eine gewohnte Schiene der Einwanderung wird allerdings weitergehen – die Anwerbung Unqualifizierter wird immer wieder verlangt und durchgesetzt werden, falls man die Landwirtschaftspolitik und die Gastgewerbepolitik in der gewohnten Giesskannen-Förderung weiterführt. Ausserdem könnten über die Einwanderung aus «failed states» in Schwarzafrika, dereinst vielleicht auch aus Algerien, Ägypten, Irak, Iran und Kurdistan weiterhin viele Unqualifizierte zuströmen. Schliesslich wirkt sich auch der Familiennachzug der vor kurzem Eingewanderten aus den Balkanstaaten aus, wo viele Junge ohne Grund- und Berufsbildung eingetroffen sind. Es gibt in diesen Fragen zwei mögliche Reaktionen:

Entweder senkt man die Unterstützungsberechtigung der Einwohner, differenziert nach Dauer und Titel der Ansässigkeit (wie im AVIG bezüglich der Rahmenfrist) in Fürsorge, AHV-Ersatzrenten, IV, entsprechend dem Zustand vor 1914, als Freizügigkeit ohne Sozialansprüche bestand. Damit würde sich ein Markt fluktuierender Arbeitskräfte unterhalb der Legalität ergeben, der aber in einer flexiblen, weltmarkt-orientierten Gesellschaft die Produktivität ihrer Gewinner stützen könnte.

Oder man reduziert diese Einwanderung auf ein Minimum, das sodann die Einschulung, Weiterbildung, Berufsbildung aller erlaubt. Dies wird nicht einfach eine Aufgabe von Arbeitsämtern sein, sondern diese werden eher als Triage-Stelle dienen, und die entsprechenden Angebote müssen in den Berufsschulen und anderswo rasch eingerichtet werden. Ausserdem sind Lohnanreize dazu bei der Schulungszeit zu schaffen und nachher durch Lohndifferenzierung zwischen Gelernten und Ungelernten aufrecht zu erhalten («Bildungsrendite»).

4. Nachfrage und Angebot zusammen: Pools und Ältere

Als Synthese der Reaktionen auf die neuen Trends in Arbeitskräfteangebot und -nachfrage könnte man sich schliesslich erstaunliche Weiterungen vorstellen.

Die Human-Resources-Anstrengungen mittlerer und kleiner Firmen können nicht intern wie bei Grossen erbracht werden, und gleichzeitig haben Arbeitsämter und die Berufsbildungsinstitutionen darin viel Neues zu leisten. Ausserdem sind die Firmen mehr und mehr Netze, Projekte, es nehmen kurzfristige Aktivitätsverhältnisse zu. Da firmeninterne Berufsbildung, Weiterbildung externen Nutzen bringt, der nicht entschädigt wird (Abwanderung der Ausgebildeten zur Konkurrenz), müssen vielleicht neue Formen gefunden werden.

Daher drängt sich die Gruppierung von Arbeitskräften in Pools auf, privat oder arbeitsamtlich, wie sie durch Temporärfirmen, Consultant-Netze, Anschlägergruppen, «Fliegende Manager» vorgebildet werden. Solche Pools könnten Hunderte, Tausende von Personen anstellen, ausbilden, weiterleihen, in Verträgen an sich binden, Abruf-Verhältnisse eingehen lassen, das Voraussparen und die Sozialab-

gaben zur Absicherung veranlassen. Dazu müssten sicher auch die Sozialversicherungen erneuert werden – das AVIG und seine Berechtigten-Definition, die freie Kassenwahl in der zweiten Säule, der Übergang der AHV weg vom Rentenalter zur 44-jährigen Beitragspflicht. Die alte Industriegesellschaft, ihre Verträge und ihre Sozialsicherung haben alle Beschäftigten zu zeitlohnbeschäftigten, unselbstständigen «08.15-Personen» gemacht – dieser Prozess läuft jetzt rückwärts. Nicht nur als Tribut an die laufende Diskussion ums Rentenalter müsste man sich, unter den Zeichen der Demografie, auch das Angebot älterer, und die Nachfrage der Firmen nach insgesamt knapperen Arbeitskräften überlegen. Die arbeitsmarktliche Integration der Älteren bleibt wichtig aus Gründen der Sozialversicherungen wie auch der Selbstachtung bei immer längerer Lebenserwartung. Aber einiges muss vorgekehrt werden.

Firmen, Selbstbild und Sozialversicherungen müssen den älteren Arbeitnehmer neu sehen – die Firmen als Ressource, der Arbeitnehmer sich selbst als Umsteiger, Absteigender, die Sozialversicherung nicht als Frührentner: Diese muss vielmehr effektives und legales Rentenalter gleichsetzen und die Gutschriften in der zweiten Säule zwischen Alten und Jungen umkehren.

Der Arbeitsmarkt und die Arbeitsmarktbehörden der Zukunft

Veränderte Arbeitswelt – beständige Institutionen Einleitung

Viktor Moser
Redaktor PANORAMA*

Wie sieht die Arbeitswelt im Jahre 2025 aus? Wird es noch Regionale Arbeitsvermittlungszentren (RAV) geben? Welche Bedeutung werden die Arbeitsmarktbehörden haben? Ist die Sozialpartnerschaft ein Auslaufmodell? Solche Fragen stellen sich RAV-Personalberatende ebenso wie Vertreter von Berufsverbänden, private Arbeitsvermittler wie Fachleute in kantonalen Arbeitsämtern ... und nicht zuletzt Arbeitnehmende und Arbeitgebende selbst.

In offenen, anregenden Gesprächen haben – für einmal losgelöst von Alltagsthemen – Persönlichkeiten aus Verwaltung, Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden, privater Arbeitsvermittlung und Politikberatung einen Blick in die Zukunft gewagt. Ihre Prognosen bringen primär eine persönliche Sicht, weniger wohl formulierte und abgesicherte Stellungnahmen zum Ausdruck. Das ist gewollt. Unsere Absicht ist es, den Rahmen von «Arena»-Sendungen und Pressemitteilungen zu erweitern. Das Ergebnis sind sechs fundierte und spannende Statements und ein Interview.

Die Texte haben wir auf der Basis der aufgenommenen Einzelbefragungen redigiert. Selbstverständlich sind sie von der Autorin und den Autoren resp. Interviewpartnern durchgelesen und autorisiert worden. Sie widerspiegeln ungeschminkt deren Standpunkte. Wir danken den Mitwirkenden für die spontane Bereitschaft, sich auf unser Projekt einzulassen.

Alle Gesprächspartner stimmen, mehr oder weniger ausgeprägt, darin überein, dass die Arbeitswelt in den nächsten zwanzig Jahren tief greifende Änderungen erleben wird. Der Dienstleistungssektor wird weiter wachsen, zusätzliche hoch qualifizierte Arbeitsplätze werden geschaffen, neue Berufsbilder entstehen. Einig

* PANORAMA ist eine Fachzeitschrift für Berufsbildung, Berufsberatung und Arbeitsmarkt.

sind sich die Fachleute auch in der Erkenntnis, dass ständige Weiterbildung auf allen Funktions- und Hierarchiestufen ein Muss sein wird. «Weiterbildung darf nicht einfach ein Privileg für ohnehin schon gut qualifizierte Arbeitskräfte sein», erklärt dazu Peter Hasler, Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes.

Allgemein wird erwartet, dass die Arbeitsmarktbeteiligung der weiblichen und älteren Arbeitnehmenden spürbar ansteigen wird. Namentlich bei den Frauen werden noch beachtliche Reserven vermutet. Da der Arbeitsmarkt sie braucht, werden bisherige Hemmschwellen fallen. «Das Dilemma Kinder oder Karriere wird der Vergangenheit angehören», ist Susanne Erdös, Zentralsekretärin des Kaufmännischen Verbandes Schweiz, überzeugt.

Was die Arbeitsverhältnisse anbetrifft, so dürften vielfältige Formen, häufige Berufs- und Stellenwechsel, Erwerbsunterbrüche innerhalb einer Berufsbiografie eher die Regel als die Ausnahme sein.

Während die Arbeitswelt ihr Gesicht erheblich ändern wird, sagen die Fachleute für die beteiligten Institutionen ein hohes Mass an Stabilität voraus.

Die RAV, so der allgemeine Tenor, werden ihre Kernfunktion beibehalten. Auch in Zukunft sei es ihre Hauptaufgabe, Stellensuchende so rasch als möglich in den Arbeitsmarkt zu reintegrieren. Der Erfolg sei jedoch stark abhängig von den konjunkturellen Rahmenbedingungen. «Das beste RAV nützt nichts, wenn während sechs bis sieben Jahren zu wenig Stellen vorhanden sind», bringt es Serge Gaillard, Geschäftsleitender Sekretär des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes, auf den Punkt. Wesentlich wichtiger werde die interinstitutionelle Zusammenarbeit (IIZ). Was heute in Pilotprojekten erprobt werde, sei in zwanzig Jahren die Norm. Noch intensiver werde auch die Zusammenarbeit zwischen RAV und privater Arbeitsvermittlung sein.

Wie wird die Zukunft des Verbandes Schweizerischer Arbeitsämter (VSAA) beurteilt? Konsens besteht darin, dass der VSAA weiterhin die Aktivitäten der Kantone koordinieren und deren Interessen auf Bundesebene wahrnehmen werde. Im Zusammenhang mit IIZ werde er sein Tätigkeitsfeld noch stärker ausdehnen. Auch die Sozialpartnerschaft wird von keiner Seite in Frage gestellt.

Bei allen (mitunter erstaunlichen) Gemeinsamkeiten tritt die unterschiedliche Sichtweise doch deutlich hervor. Die Leserinnen und Leser erwartet also alles andere als ein Einheitsbrei. Profilierte Einschätzungen und Meinungen werden ihnen belebende Impulse für den Arbeitsalltag geben.

Kräfte bündeln – Wirkung steigern



Jean-Luc Nordmann

Direktor für Arbeit und stellvertretender Direktor des Staatssekretariates für Wirtschaft seco

Der Arbeitsmarkt kann sich nur entwickeln, wenn die Wirtschaft wächst. Meine Sicht auf den Arbeitsmarkt 2025 geht also von der Voraussetzung aus, dass die Schweizer Wirtschaft durch Bildung, Technologietransfer und verstärkten Wettbewerb wieder auf den Wachstumspfad zurückfindet.

Zweite Prämisse: Unser Land kann seine Standortvorteile wie vergleichsweise geringe gesetzliche Einschränkungen bei den Arbeitsverhältnissen, sozialer Frieden, hohes Bildungsniveau beibehalten oder gar ausbauen.

Arbeitsmarkt wird weiblicher, «älter» und bunter

Im härteren weltweiten Konkurrenzkampf liegt unsere Chance in hoch qualifizierten, wissensbasierten Nischenarbeitsplätzen. Der Megatrend «Tertiärisierung» wird weitergehen. Es ist zu erwarten, dass über 80 Prozent der Beschäftigten im Dienstleistungssektor tätig sein werden. Neue Arbeitsplätze werden unter anderem in den Bereichen «Alterspflege» und «Gesundheit», aber auch im Freizeitwesen entstehen.

Wie der Strukturwandel darüber hinaus aussieht und wann er eintreten wird, ist fast unmöglich vorauszusagen. Er kann durch bestimmte politische Entscheide (Atomenergie, Gentechnologie, Öffnung gegenüber Europa) gebremst oder beschleunigt werden.

Die Arbeitsverhältnisse selbst werden vielfältiger und individueller ausgeprägt sein. Mischformen von selbstständiger und unselbstständiger Erwerbstätigkeit oder Unterbrüche während des Berufslebens, vielleicht auch Heim- oder Telearbeit, werden zunehmen.

Die unvermeidliche demografische Alterung führt dazu, dass sowohl der Anteil älterer Arbeitnehmender wie auch jener der Rentnerinnen und Rentner (im Verhältnis zur aktiven Bevölkerung) steigen wird. Verglichen mit dem Ausland wird die Produktivität eher bescheiden wachsen, da wir schon heute auf einem hohen Niveau sind. Wollen wir unseren Wohlstand und die Zukunft unserer Sozialversicherungen garantieren, kommen wir nicht umhin, die starke Arbeitsmarktpartizipation beizubehalten. (Die Erwerbsquote beträgt in der Schweiz 80 Prozent,

während die EU für die nächsten zehn Jahre einen Wert von 70 Prozent anstrebt.) Die altersmässigen Verschiebungen werden nicht durch ausländische Arbeitskräfte aufgefangen. Gewisse Reserven bestehen hingegen bei den Frauen und den älteren Arbeitnehmenden.

Immer mehr Frauen verfügen über gute, arbeitsmarktgerechte Qualifikationen. Sie wollen möglichst rasch nach der Geburt ihrer Kinder ihre berufliche Aktivität fortsetzen. Erforderlich sind dafür Angebote wie Krippen oder Tagesschulen, welche eine Kombination von Familie und Beruf gewährleisten.

In zwanzig Jahren wird sich – bedingt durch die Verknappung der Arbeitskräfte – die Frage des Pensionierungsalters anders stellen. Ein Teil der Leute wird trotz Rentenbezug teilweise weiterarbeiten. Ihr Potenzial wird für unsere Wirtschaft sehr wertvoll sein. Verschiedene Formen von Altersteilzeit dürften an Bedeutung gewinnen.

Weiterbildung wird zur Norm

Den sicheren Arbeitsplatz wird es nirgends mehr geben. Die Arbeitnehmenden werden im Laufe ihres Erwerbslebens nicht nur mehrmals die Stellen, sondern auch den Beruf wechseln. Die häufigen Veränderungen, die wachsenden Anforderungen rufen nach einer ständigen Weiterbildung. Diese wird zu einem entscheidenden Kriterium auf dem Arbeitsmarkt. Das Weiterbildungsbuch, welches besuchte Kurse und erworbene Diplome bestätigt, wird zu einem Teil des Bewerbungsdossiers.

Selbstverständlich wird sich Weiterbildung nicht staatlich verordnen lassen. Sie liegt in der Initiative eines jeden einzelnen. Die regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) und die Sozialpartner können durch Überzeugungsarbeit und attraktive Angebote die Bereitschaft der Stellensuchenden jedoch fördern. Vermehrt dürfte Weiterbildung auch zu einem Gegenstand in den Vertragsverhandlungen unter den Sozialpartnern werden.

Nun werden nicht alle Menschen die intellektuellen und emotionalen Voraussetzungen für Weiterbildung mitbringen. Was geschieht mit ihnen? Werden sie an den Rand der Gesellschaft gedrängt? Nein, allein schon deshalb nicht, weil es auch in Zukunft einfache Arbeiten geben wird. Kommt hinzu, dass Weiterbildung auf allen Stufen stattfindet. Die «Schwächeren» sind also nicht von vornherein ausgeschlossen.

Gemeinsam zum Erfolg

Die öffentliche Anerkennung der RAV wird ebenso wachsen wie deren Wirksamkeit. Seit ihrer Einführung 1996 haben sie ihre Kompetenz kontinuierlich aufgebaut. Dieser Prozess ist keineswegs abgeschlossen. Optimierte, verfeinerte Fach-

kenntnisse werden es erlauben, die Stellensuchenden noch zielgerichteter in den Arbeitsmarkt zu integrieren.

Es ist denkbar, dass zur möglichst raschen Wiedereingliederung sowie zur Vermeidung von Langzeitarbeitslosigkeit, Aussteuerungen und Wiederanmeldungen neue Wirkungsindikatoren hinzu kommen werden; auch eine veränderte Gewichtung ist möglich. Das «Bonus-Malus-System» wird wieder eingeführt sein. Der Bonus wird indessen nicht mehr dem Kanton, sondern dem oder der einzelnen Mitarbeitenden entrichtet.

Ein erhebliches Entwicklungspotenzial liegt bei den Arbeitgeberkontakten. Die Netze zu den Unternehmen, gerade auch zu jenen in der Privatwirtschaft, werden enger geknüpft. Die Beziehungen werden allerdings weniger über das RAV als Institution, sondern über die einzelnen Vermittlerinnen und Vermittler laufen.

Ebenfalls intensiver wird die Zusammenarbeit mit der privaten Vermittlung werden. Schon heute findet, je nach Konjunkturlage, ein begrenzter personeller Austausch zwischen RAV und privaten Arbeitsvermittlungsfirmen statt; das heisst: Einzelne Angestellte wechseln in Rezessionsphasen zu den RAV und kehren im Zuge des Wiederaufschwungs in die private Vermittlung zurück. Zudem werden die Fachpersonen mehr und mehr gemeinsam ausgebildet. Öffentliche und private Vermittlung ergänzen sich also gegenseitig, wobei die RAV eine subsidiäre Funktion wahrnehmen; allerdings nicht in dem Sinne, dass sie sich bloss auf schwer vermittelbare Stellensuchende beschränken sollten. Andernfalls würden die Arbeitgeberkontakte stark kompromittiert.

Verschiedene Träger – eine Anlaufstelle

Der Begriff «Interinstitutionelle Zusammenarbeit (IIZ)» steht für eine Entwicklung, welche eben erst eingeleitet worden ist. Bis im Jahre 2025 werden RAV, IV, Berufsberatung, Berufsbildung und Sozialämter für viele Klientinnen und Klienten eine einzige Anlaufstelle schaffen. Im Anschluss an eine sorgfältige Triage mit Kostenteiler werden die Dossiers gemeinsam bearbeitet. Es geht nicht mehr an, dass die Individuen von Amtsstelle zu Amtsstelle hin und her geschoben werden. Kurz, IIZ ist kein abstraktes Gebilde, der einzelne betroffene Mensch muss sie spüren. «Verschiedene Träger – eine Anlaufstelle» – das bedeutet nicht nur mehr Kundennähe, sondern auch eine markante Steigerung der Effizienz.

Im grösseren zeitlichen Längsschnitt lassen sich die Entwicklungslinien verschiedenen Zyklen zuordnen: 1972 keine Arbeitslosigkeit – 1988 Gemeindearbeitsämter/Kantone – 2004 RAV/IIZ – 2020/25 Kooperation IIZ/Arbeitgeber.

Wesentlich wichtiger wird in Zukunft die Vernetzung zwischen Arbeitsmarktbehörden (RAV) und Berufsbildung. In Einzelfällen dürfte sich – im Sinne einer Weiter-

entwicklung der jetzigen Arbeitsmarktmassnahmen (AM) – eine längerfristige Qualifizierung aufdrängen. Konkret könnte das so aussehen: Gemeinsam werden individuelle Entwicklungspläne ausgearbeitet, damit eine nachhaltigere Integration in den Arbeitsmarkt möglich ist. Zu klären ist in diesem Zusammenhang, wer welchen Anteil an den Ausbildungskosten bezahlt.

Die längerfristigen Bildungsangebote dürften sich in erster Linie an die schlechter qualifizierten Arbeitnehmenden richten. Es kann jedoch nicht angehen, dass die Arbeitslosenversicherung (ALV) unter dem Segel der Prävention gleichsam zum grossen Geldverteiler wird und alle nur denkbaren Formen von Weiterbildung übernimmt. Die ALV wird weiterhin nur für jene Menschen zuständig sein, die arbeitslos oder von Arbeitslosigkeit bedroht sind. Dieser Grundsatz entspricht auch dem Willen der Sozialpartner und des Parlaments.

Eine abschliessende Bemerkung zum Vollzug des Arbeitslosenversicherungsgesetzes: Auch in zwanzig Jahren wird es öffentliche und private Kassen geben. Zum einen sind die privaten Kassen in ihrer Personalpolitik flexibler, zum anderen trägt die Konkurrenz zur Leistungssteigerung bei. Wir erwarten vermehrte regionale Kooperationen und Zusammenschlüsse.

«Wir brauchen den VSAA»

Der Trend zur Regionalisierung erfordert mehr kantonsübergreifende Institutionen. Allein schon deshalb wird der Verband Schweizerischer Arbeitsämter (VSAA) eine wichtige Institution bleiben. Wer könnte die notwendige Koordinationsfunktion besser übernehmen? Denn eines ist sicher: Wir wollen und werden unsere dezentrale Struktur beibehalten. In der Schweiz wird es keine «Bundesagentur für Arbeit» geben.

Darüber hinaus wird der VSAA auf kantonaler Ebene die Kontakte zu den Verantwortlichen der Berufsberatung und der Berufsbildung intensivieren. Hinzu kommen die bisherigen Aufgaben wie die Weiterbildung der RAV-Mitarbeitenden oder das Entwickeln von Konzepten.

Wir brauchen den VSAA als kompetenten Gesprächspartner. Das Staatssekretariat für Wirtschaft seco freut sich, mit ihm zusammen auch in Zukunft für einen wirkungsvollen Einsatz der arbeitsmarktlichen Instrumente zu sorgen und kreative, tragfähige Lösungen zu entwickeln.

RAV fördern Sicherheit und Vertrauen



Dr. Peter Hasler
Direktor Schweizerischer Arbeitgeberverband

Arbeitgeber und Arbeitnehmer werden auch in zwanzig Jahren die Arbeitsbeziehungen individuell oder durch Gesamtarbeitsverträge regeln. Diese Grundkonstellation bleibt bestehen. Verändern werden sich hingegen die Abhängigkeitsverhältnisse. Die Arbeitnehmer werden ihre Arbeitskraft vermehrt in selbstständiger Funktion anbieten. Die langjährige Bindung an eine Firma wird seltener werden. Stellen- und Berufswechsel, Erwerbsunterbrüche für Auslandsaufenthalte, Weiterbildungen, Sabbaticals usw. werden demgegenüber die Berufsbiografien prägen. Weiterbildungen und/oder Qualifikation on the job werden zur Basis für die erforderliche Arbeitsmarktfähigkeit.

Identifikation mit Aufgabe und Team

Die erhöhte Flexibilität birgt neben Vorteilen für die Arbeitgeber auch einige Risiken. Die Arbeitnehmer identifizieren sich zusehends weniger mit den Unternehmen, sie sind «auf dem Sprung». Der Arbeitgeber muss folglich damit rechnen, dass ihn seine besten Leute jederzeit verlassen können. Wie kann er sie trotzdem an die Firma binden?

Ein wichtiger, wenn nicht gar der wichtigste Anreiz überhaupt ist eine interessante, fordernde Arbeit. Entscheidend sind auch fortschrittliche Arbeitsbedingungen, ein positives Betriebsklima und gut funktionierende Teams. Je mehr in unserer Gesellschaft die traditionellen Bindungen (Ehe, Kirche usw.) abbröckeln, desto wichtiger wird der Arbeitsplatz als Ort der sozialen Begegnung und des gegenseitigen Austauschs. Nicht zuletzt aus diesem Grunde konnten sich Tele- und Heimarbeit – entgegen den Erwartungen – nie so richtig durchsetzen. Aufgeweicht werden höchstens fixe Stundenpläne im Betrieb, indem die Mitarbeitenden dank moderner Kommunikationstechnologie einen Teil der Arbeit zuhause verrichten können. Leistung wird weniger an der physischen Präsenz als am Ergebnis gemessen.

Identitätsbildend sind also primär die Aufgabe und das Team. Das Management kann das «Wir-Gefühl» durch überzeugende Ziele, glaubwürdiges Auftreten, starke öffentliche Präsenz vertiefen. Die Wahrnehmung durch die Mitarbeitenden in grösseren Betrieben erfolgt dabei oft nicht direkt, sondern medial vermittelt.

Wertewandel verändert Arbeitsmarkt

Die Geburtenrate wird in unserem Land weiter sinken, und zwar aus verschiedenen Gründen. Zum einen entscheiden sich junge, gut ausgebildete Frauen für eine Berufskarriere, und nicht für die Mutterrolle. Kinder sind aufwändig und verlangen Engagement. Hedonismus und Egoismus werden häufiger, und bei manchen jungen Paaren ist sogar der Glaube in eine positive Zukunft für die Kinder erschüttert. Die steigende Erwerbsquote geht somit auf einen Wertewandel zurück und nicht nur auf vermehrte Krippen und Tagesschulen. Es kann durchaus zutreffen, dass in einer weiteren zeitlichen Perspektive eine Trendwende weg vom Hedonismus eintritt. Unsere Grosskinder werden vielleicht zur Erkenntnis gelangen, dass Lebensqualität mehr ist als ein hohes Einkommen oder Reisen. Die wachsende Mobilität wird früher oder später zu derartigen Verkehrsproblemen führen, dass ein Umdenken wahrscheinlich wird.

«Jeder Mensch ist bildungsfähig»

Die wachsende Flexibilität erzeugt Verunsicherung, auch Ängste, zumal es den «sicheren Arbeitsplatz» nirgends mehr geben wird. Wenn aber Stellen- und Berufswechsel gleichsam zur Norm werden, brauchen die Menschen auch entsprechende Leitplanken und Instrumente. Wie sehen diese aus? Die Antwort liegt auf der Hand: Aus- und Weiterbildung und periodische Umschulungen.

Längere Phasen der Aus- und Weiterbildung werden im Laufe eines Berufslebens nichts Aussergewöhnliches mehr sein. Die einzelne erwerbstätige Person wird dafür finanzielle Rückstellungen vornehmen müssen. Bund oder Kantone könnten diese Anstrengungen durch Bildungsgutscheine unterstützen. Darüber hinaus ist es durchaus denkbar, dass die Arbeitgeber für alle ihre Arbeitnehmenden ein persönliches Weiterbildungskonto führen. Solche Leistungen lassen sich entweder auf freiwilliger oder gesamtarbeitsvertraglicher Ebene regeln. Sie sind gleichsam eine Weiterentwicklung der bereits bestehenden paritätischen Fonds, welche für die Weiterbildung vorgesehen sind und von den Sozialpartnern gemeinsam verwaltet werden. Die Bildungsinhalte würden sich verstärkt auf fachspezifische Themen und auf Umschulung verlagern – mit dem Risiko, dass der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin flexibler werden und die Firma eher verlassen können.

Weiterbildung muss alle Funktions- und Hierarchiestufen umfassen. Sie darf nicht einfach ein Privileg für ohnehin schon gut qualifizierte Arbeitskräfte sein. Jeder Mensch ist bildungsfähig und kann sich weiter entwickeln; der Fachhochschulabsolvent, welcher ein Nachdiplomstudium antritt ebenso wie die Mitarbeiterin im

Lebensmittelgeschäft, die einen Kassenkurs besucht und anschliessend direkten Kundenkontakt hat. Entscheidend ist es, für die jeweilige Berufsgruppe stufengerechte Angebote zu entwickeln.

Erweiterte Sozialpartnerschaft

Weiterbildung und Umschulung werden zu einem zentralen Gegenstand sozialpartnerschaftlicher Verhandlungen. Allein schon diese nicht allzu gewagte Prognose weist darauf hin, dass sich das Tätigkeitsfeld der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände erweitern wird. Neue Aufgaben wie etwa die flankierenden Massnahmen im Zusammenhang mit der EU-Osterweiterung oder die von Herrn Bundesrat Couchepin geplante Aufsichtskommission der IV werden schon heute die Sozialpartnerschaft intensivieren und vertiefen. An ihr führt kein Weg vorbei. Wer soll die kollektiven Interessen der Arbeitnehmer, wer jene der Firmen wahrnehmen, wenn nicht die Sozialpartner-Verbände?

Schwächere in den Arbeitsmarkt zurückführen

Die Kernaufgabe der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) wird sich nicht wesentlich verändern. Das gilt auch für die Arbeitsteilung zwischen privater und öffentlicher Vermittlung. Während sich die RAV eher auf schwerer vermittelbare Stellensuchende konzentrieren, richtet die private Vermittlung ihren Fokus auf qualitativ höhere Funktionen. Die beiden Ebenen können sich jedoch durchaus überschneiden.

Das A und O der Vermittlung sind intensive, offene Arbeitgeberkontakte. Viele Firmen sind nämlich durchaus bereit, auch Leute mit irgendwelchen Einschränkungen aufzunehmen, wenn die Karten offen auf den Tisch gelegt werden und keine nennenswerten Mehrkosten entstehen. Positive Beispiele wie die Erfolge der IV-Stelle Luzern oder des Paraplegiker-Zentrums Nottwil belegen diese Aussage. Die hohe Vermittlungsquote basiert in beiden Fällen auf einem weit gefächerten persönlichen Netzwerk. Arbeitsvermittlung ist immer eine Bringschuld und keine Holschuld der Arbeitgeber.

Im Rahmen der interinstitutionellen Zusammenarbeit (IIZ) sind auch die Bedürfnisse jener Stellensuchenden abzuklären, bei denen eine längerfristige Qualifizierung und Betreuung erforderlich sind (berufliche Bildung, verlängerter Einsatz im sekundären Arbeitsmarkt usw.). Allerdings sei betont, dass es sich um Einzelfälle handeln muss, welche von allen beteiligten Institutionen – z. B. Arbeitslosenversicherung (ALV), IV, Sozialhilfe – gemeinsam behandelt werden.

Der Einsatz im sekundären Arbeitsmarkt soll keine Dauerlösung sein. Im Zentrum steht immer die berufliche Reintegration, welche durch Anreize und auch durch einen gewissen Druck zu fördern ist. Wer die Integration verweigert, muss Konsequenzen spüren. Reguläre Arbeit im primären Arbeitsmarkt erhöht die Selbstachtung und den Selbstwert und verhindert das Abgleiten in Not und Kriminalität. Wir dürfen niemanden vorschnell aufgeben. Wer in einem Beschäftigungsprogramm eine Leistung erbringt, kann dies auch im primären Arbeitsmarkt, vielleicht mit einem reduzierten Lohn, welcher möglicherweise durch die Sozialhilfe oder die IV aufgestockt wird.

VSAA: koordinieren und vernetzen

Die berufliche Wiedereingliederung setzt Nähe zum Kunden voraus. Allein schon aus diesem Grunde gibt es keine Alternative zu unserem föderalistisch aufgebauten System. Vor Ort müssen die Menschen betreut, die Arbeitgeberkontakte geknüpft werden. Der dezentrale Gesetzesvollzug erfordert jedoch eine gemeinsame Politik. Die kantonalen Arbeitsämter sind deshalb Anlaufstelle für RAV, AMM, Arbeitsinspektorate usw. Mit dem Ausbau der IIZ wird der Koordinationsbedarf nochmals wachsen, etwa zwischen kantonalen Sozial- und Wirtschaftsdepartementen. Für den Verband Schweizerischer Arbeitsämter (VSAA) ergeben sich in diesem Prozess neue Aufgaben. Ihm obliegt es, die Aktivitäten der Kantone zu koordinieren und die verschiedenen beteiligten Institutionen zu vernetzen. Gleichzeitig bleibt er Ansprechpartner, auch Impulsgeber für das Staatssekretariat für Wirtschaft seco. Der VSAA schafft Handlungsräume für die einzelnen Kantone und gewährleistet eine lebendige Einheit.

Stabile Strukturen – neue Inhalte



Dr. Pierre Triponez

Direktor des Schweizerischen Gewerbeverbandes

Der Arbeitsmarkt im Jahre 2025? Das Wichtigste vorweg: Die Arbeit wird uns nicht ausgehen, auch wenn wir – namentlich in der Güterproduktion – noch längst nicht an die Grenzen der Rationalisierung gestossen sind. Neue Technologien schaffen neue Arbeitsplätze und Berufsbilder. Bereits heute hat die Automatisierung die manuellen Tätigkeiten abgelöst. An die Stelle der traditionellen Produktionsarbeiter treten Fachleute, welche für die Arbeitsvorbereitung und die Steuerung der Prozessabläufe zuständig sind.

Anforderungen steigen

Trotz weltweiter Arbeitsteilung wird der «Werkplatz Schweiz» weiter bestehen, sein Gesicht aber nochmals stark verändern. Die Grenzen zwischen den einzelnen Beschäftigungssektoren verwischen sich mehr und mehr. Wo endet die eigentliche Produktion, wo beginnt der Dienstleistungsbereich?

Tendenziell verdrängen anspruchsvolle planerische Aufgaben die repetitiven Funktionen. Dieser Wechsel ruft gleichzeitig nach gut ausgebildeten, anpassungsfähigen Arbeitskräften. Die Anforderungen werden steigen, die Weiterbildung «on the job» wird an Bedeutung gewinnen. Aus diesem Grunde müssen wir heute die Berufsbildung auf die arbeitsmarktlichen Bedürfnisse der Zukunft ausrichten. Langsam müssen wir uns auch mit dem Gedanken vertraut machen, die Kinder früher einzuschulen.

Mit den Anforderungen steigen auch die Fähigkeiten der Menschen. Schon von Kindsbeinen an geht die Jugend unverkrampft und spielerisch mit den neuen Kommunikationstechnologien um. EDV ist für sie keine Hemmschwelle.

Gewiss, intellektuell Schwächere werden mit dieser Entwicklung kaum Schritt halten können. Auch in zwanzig Jahren wird es jedoch einfache Tätigkeiten geben. Denken wir bloss an die Betreuung von Betagten oder an das Reinigungswesen. Diese Arbeiten sind gesellschaftlich nicht minder wertvoll als hoch qualifizierte Funktionen. Gerade deshalb sollen sie auch angemessen bezahlt werden.

Gesamthaft stellen wir fest, dass sich der jeweilige Bedarf und das effektiv vorhandene Potenzial immer wieder einpendeln.

Mangel an Arbeitskräften – grössere Vielfalt

Angebot und Nachfrage sind auf dem Arbeitsmarkt einem stetigen, dynamischen Wandel unterworfen. Das lehrt uns die Geschichte. War die Schweiz im 19. Jahrhundert ein Auswanderungsland, so benötigte unsere Wirtschaft in den 50er- und 60er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts jährlich zusätzliche 100 000 ausländische Arbeitskräfte.

Bereits in den kommenden Jahren könnte der Nachwuchs knapp werden. Es ist deshalb nicht auszuschliessen, dass die Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften aus dem Ausland zunehmen wird. Auch die Diskussionen über eine Anpassung des Rentenalters nach oben werden nicht verstummen. Das Rentenalter 65 ist eine willkürliche Grenze. Es wurde vor rund 60 Jahren festgelegt, als die Lebenserwartung deutlich tiefer war als heute. Flexible Arbeitszeitformen über die magische Pensionierungsgrenze hinaus drängen sich allein schon wegen der demografischen Alterung auf. Die überdurchschnittlich hohe Erwerbsquote, eine der Hauptquellen unseres Wohlstandes, droht andernfalls zu sinken. Zudem werden im Jahre 2040 auf einen Rentner zwei Erwerbstätige kommen. Folglich gilt es, die Zukunft der Sozialversicherungen zu garantieren. Generell werden die Arbeitsformen vielfältiger sein. Die mehr oder weniger kontinuierliche Erwerbsbiografie verbleibt als eine unter verschiedenen Varianten. Mehrere Berufswechsel innerhalb eines Erwerbslebens, Quereinsteiger, zeitlich limitierte Projektarbeiten werden mehr und mehr zur Regel. Die hoch entwickelte Kommunikationstechnologie, die perfektionierten Verkehrsmittel werden die Mobilität und die Vielfalt an Wahlmöglichkeiten noch weiter steigern.

RAV weiterhin nötig

Bereits vor 100 Jahren haben die kommunalen Arbeitsämter die Kernaufgabe der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) wahrgenommen, wenn auch in anderer Form und mit anderen Mitteln: Stellensuchende unterstützen und an zukünftige Arbeitgeber vermitteln. Diese lange historische Tradition weist darauf hin, dass es die RAV auch in zwanzig Jahren brauchen wird.

Eine Kontrolle des Arbeitsmarktes durch die Arbeitsmarktbehörden ist allerdings strikt abzulehnen. Die meisten Stellen werden auch in Zukunft individuell oder allenfalls über die private Vermittlung gefunden. Die RAV sind deshalb eine Subsidiärorganisation auf dem freien Arbeitsmarkt. Sie helfen insbesondere jenen Menschen, deren Vermittlungsfähigkeit eingeschränkt ist.

Im Vergleich zu der Krise der 30er-Jahre verfügt die öffentliche Vermittlung heute über wesentlich griffigere Instrumente. Durch arbeitsmarktliche Massnahmen wie Weiterbildung, Umschulung, vorübergehende Beschäftigung, aber auch Einarbei-

tungszuschüsse lassen sich die Chancen der Stellensuchenden erheblich optimieren. Vermutlich werden die RAV-Personalberatenden in Zukunft noch vermehrt Betreuungsfunktionen übernehmen müssen, um schwer vermittelbaren Stellensuchenden effizient helfen zu können. Programme und Schulungsangebote mit nachhaltiger Wirkung drängen sich namentlich für schwach qualifizierte Menschen auf. Für sie ist eine umfassendere, längerfristige Unterstützung ins Auge zu fassen. Fazit: Die wichtigste Funktion der RAV bleibt, die Methoden dürften – entsprechend den individuellen Bedürfnissen – noch verfeinert werden.

Ein einziger Ansprechpartner

Wesentlich an Bedeutung gewinnen wird die interinstitutionelle Zusammenarbeit (IIZ). Was heute in Pilotprojekten erprobt wird, muss morgen zur Norm werden. Insbesondere gilt es zu verhindern, dass gesundheitlich beeinträchtigte Menschen mit verminderter Vermittlungsfähigkeit zwischen Stuhl und Bank fallen. Die Zuständigkeit zwischen RAV und IV ist klar zu regeln. Wer von verschiedenen Institutionen (RAV, IV, Sozialämtern usw.) betreut wird, soll innerhalb der Verwaltung nur noch eine Ansprechperson haben (case management).

Besondere Aufmerksamkeit benötigen jene Betroffenen, welche schon längere Zeit stellenlos sind. Der sekundäre Arbeitsmarkt darf für diese Personengruppe kein Dauerzustand sein. Blosser Beschäftigungstherapie ist keine erstrebenswerte Perspektive. Mit intensiver Betreuung und Qualifizierung haben die meisten der Betroffenen eine reelle Chance, in den regulären Arbeitsmarkt zurückzukehren.

Die Aufgaben für die RAV-Personalberatenden werden durch IIZ noch breiter und anspruchsvoller. Erforderlich sind deshalb fundierte Kenntnisse sowohl über den Arbeitsmarkt wie auch über das System der Sozialversicherungen.

Sozialpartnerschaft bleibt bestehen

Die Akteure auf dem Arbeitsmarkt werden auch in zwanzig Jahren die selben sein. Solange es Arbeitgeber und Arbeitnehmer gibt, wird es auch irgendeine Form von Sozialpartnerschaft geben. Das zeigt der historische Längsschnitt in aller Deutlichkeit. Zu überlegen ist allerdings, ob nicht ein differenzierteres Modell angebracht wäre. Gelebte Sozialpartnerschaft spielt sich primär unter den direkt Beteiligten ab; eine Verlagerung auf Branchen- und Betriebsebene ist deshalb zu begrüßen. Je weiter von der Basis weg die Verhandlungen geführt werden, desto theoretischer und abgehobener werden die Diskussionen.

Das Konzept «Sozialpartnerschaft» hat Zukunft, wenn auch vermutlich mit neuen Formen.

Neue Aufgaben für RAV und Kantone



Susanne Erdös

Zentralsekretärin Kaufmännischer Verband Schweiz

Die Schweiz weist heute innerhalb von Europa noch die höchsten Lohnunterschiede zwischen Männern und Frauen sowie eine extrem niedrige Frauenvertretung in höheren Kaderpositionen auf.

Die Frauenerwerbsquote ist auf den ersten Blick vergleichsweise hoch, doch gilt dies auch für den Anteil bei den Teilzeit-Arbeitenden. Gemessen am gesamten Arbeitsvolumen sieht die Arbeitsmarktpartizipation der Frauen daher wesentlich weniger eindrucklich aus.

Ohne Frauen läuft nichts

Der Arbeitsmarkt wird in den nächsten zehn bis zwanzig Jahren – nicht zuletzt wegen der tendenziellen Verknappung der Arbeitskräfte – auf gut ausgebildete Frauen angewiesen sein. Das Potenzial hierfür ist bereits vorhanden. Die Frauen haben in den letzten Jahren bildungsmässig auf allen Ebenen stark aufgeholt.

Wenn der Arbeitsmarkt die Frauen benötigt, werden die externen Betreuungsangebote für Kinder schnell aufgebaut werden. Das Dilemma «Kinder oder Karriere» wird der Vergangenheit angehören.

Das Vorrücken der Frauen wird die Lohn- und Chancengleichheit begünstigen. Je mehr Frauen in entscheidenden Kaderpositionen sind, desto eher werden wiederum Frauen nachfolgen. Auch die Löhne werden jenen der Männer angeglichen werden.

Ein anderer Trend weist in Richtung Altersteilzeit. Die Menschen werden älter, bleiben länger leistungs- und dadurch auch arbeitsmarktfähig. Ihre Fachkenntnisse und ihr Erfahrungswissen werden von grossem Wert sein. Voraussetzung für eine Arbeitsmarktbeteiligung der älteren Arbeitnehmenden sind allerdings humanere Arbeitsbedingungen. Heute ist der Druck derart gross, dass viele am liebsten schon mit 58 Jahren aus dem Erwerbsleben aussteigen möchten. Das gilt für Fachleute aus dem Finanzdienstleistungssektor ebenso wie für Bauarbeiter. Das Zukunftsmodell könnte deshalb so aussehen, dass die Erwerbstätigen vor Erreichen der Alterslimite ihr Arbeitspensum reduzieren, dafür aber noch darüber hinaus teilzeitlich arbeiten werden.

Arbeitsmarkt mit neuem Gesicht

In den vom Kaufmännischen Verband Schweiz betreuten Branchen stehen tief greifende Umwälzungen an. Im Luftverkehr wird der Verdrängungswettbewerb weiter gehen. Innerhalb der Finanzdienstleistungen sind die Rationalisierungen, insbesondere bei den Versicherungen, noch keineswegs abgeschlossen. So werden etwa weniger qualifizierte Arbeitsplätze durch das Onlinebanking schlicht überflüssig. Auch im Detailhandel wird kaum ein Stein auf dem anderen bleiben. An den Einkaufskassen und im Lagerwesen droht ein immenser Stellenabbau.

Trotzdem ist, wie erwähnt, eine Verknappung der Arbeitskräfte zu erwarten. Weshalb? Die Antwort deutet sich schon heute an. Im Gesundheitswesen, in der Betagtenbetreuung, im Sozialbereich, aber auch in neu entstehenden Märkten für «junge Rentnerinnen und Rentner» werden zahlreiche neue Arbeitsplätze geschaffen.

Veränderungen, Verschiebungen aber auch bei den Arbeitnehmenden selbst. Viele werden ihren Beruf in noch kürzeren Intervallen ändern (müssen). Längere Erwerbsunterbrüche werden mehr und mehr alltäglich, Sozialzeit resp. Freiwilligenarbeit könnte zu einem integrierten Bestandteil der Berufskarriere werden. Die Ansprüche an das lebenslange Lernen, aber auch an die geografische Mobilität werden nochmals steigen.

Bei allem Optimismus müssen wir akzeptieren, dass es Menschen gibt, die den rasanten Wandel nicht mehr mitmachen können. Wir dürfen diese Personengruppe nicht einfach fallen lassen. Wer weiss, vielleicht wird die Diskussion um den gesetzlichen Minimallohn dereinst wieder aktuell.

Gewerkschaften müssen sich anpassen

Die Vielfalt der Arbeitsformen macht die Menschen freier, aber auch weniger sicher. Als Beispiel für andere seien die «neuen Selbstständigen» erwähnt, welche oft unter prekären Bedingungen leben. Nicht von ungefähr ist ihr Anteil an der Armutspopulation überproportional hoch.

Angesichts der weniger fassbaren Arbeitsverhältnisse und der häufigeren Erwerbsunterbrüche werden die Gewerkschaften vermutlich noch wichtiger werden. Sie werden die veränderten rechtlichen Verhältnisse in ihre Strategie mit einbeziehen müssen. Wie können Arbeitnehmende in zeitlich limitierten Projekten, in Tele- und Heimarbeit oder partiell Selbstständige wirksam geschützt werden? Flächendeckende Gesamtarbeitsverträge (GAV) werden höchstens noch den Rahmen abstecken. Die eigentliche Interessenvertretung findet auf betrieblicher Ebene statt. Eine engere Zusammenarbeit zwischen Gewerkschaften und Personal- oder Betriebskommissionen ist deshalb unumgänglich.

Die Sozialpartnerschaft wird weiter bestehen, wenn auch in neuem Gewand. Für unsere Wirtschaft bietet sie einen Standortvorteil, den sich die Arbeitgeber etwas kosten lassen.

RAV wichtiger denn je

Gerade weil die Berufsbiografien weniger linear verlaufen, werden die Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) ihr Tätigkeitsfeld nicht nur behalten, sondern noch erweitern. Ihre Hauptaufgabe wird weiterhin darin bestehen, Stellensuchende mit eingeschränkten Vermittlungschancen fit für den Arbeitsmarkt zu machen resp. deren Arbeitsmarktfähigkeit erhalten.

Noch mehr als heute müssen sich die Personalberatenden auf veränderte, teils kaum vorhersehbare Verhältnisse einstellen. Sie werden sich – im Sinne einer verstärkten Arbeitsteilung – vermehrt auf einzelne Branchen spezialisieren müssen. Fundierte Kenntnisse des Arbeitsmarktes und des Arbeitsrechts werden zur unbedingten Voraussetzung. Darüber hinaus werden die RAV ihre Kontakte zu den einzelnen Betrieben intensivieren müssen.

Die grössere Präsenz auf dem Arbeitsmarkt wird zu mehr Durchlässigkeit zwischen öffentlicher und privater Arbeitsvermittlung führen, auch wenn die Stossrichtungen unterschiedlich sind. Während sich die private Arbeitsvermittlung eher auf temporäre Arbeitsverhältnisse konzentriert, sind die Beratungstätigkeit und auch die Unterstützungsmöglichkeiten bei den RAV wesentlich ausgeprägter.

Zusehends intensiver wird auch die Zusammenarbeit mit der Laufbahnberatung, wie unter anderem die Transferorganisation bei der Swissair zeigte. Ähnliche Kooperationsformen lassen sich neuerdings auch bei den Banken feststellen. So sucht die UBS bei Kollektiventlassungen sowohl den Kontakt zur Berufs- und Laufbahnberatung wie auch zu den RAV.

Das gemeinsame Vorgehen kann und soll allerdings nicht darüber hinweg täuschen, dass die beiden Institutionen verschiedene Hauptziele anstreben. Die Laufbahnberatung peilt längerfristige Perspektiven an, für die RAV steht eine möglichst rasche Wiedereingliederung im Vordergrund.

Einen hohen Stellenwert wird schliesslich der ergänzende Arbeitsmarkt haben. Auch wenn einzelne Menschen im primären Arbeitsmarkt kaum mehr einen Platz finden, ist es für sie allemal besser, eine regelmässige Tagesstruktur und Beschäftigung zu haben. Lassen wir die Betroffenen im Stich, so laufen sie Gefahr, in gesellschaftliche Ausgrenzung, Schuldenfalle und Krankheit abzugleiten ... mit dem Ergebnis, dass die Gesundheits- und Sozialkosten noch mehr ansteigen werden.

Kantone als (mögliche) Pioniere

Vor einiger Zeit hat der Leiter des Amtes für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich, Hans Peter Burkhard, im Finanzdienstleistungssektor eine interessante, zukunftsweisende Initiative entwickelt. Er hat Behörden und Sozialpartner an einen Tisch gebracht, um gemeinsam die Situation zu analysieren und koordinierte Massnahmen zu besprechen. Dieser nunmehr institutionalisierte Dialog soll in Zukunft regelmässig stattfinden. Analoge Gremien sind selbstverständlich auch in anderen Branchen, etwa bei der Maschinenindustrie, denkbar.

Das Beispiel weist auf einen Vorteil und ein wichtiges, noch weitgehend brachliegendes Aktionsfeld der Kantone hin. Sie sind wesentlich näher am Geschehen als der Bund, können deshalb auch rascher, flexibler reagieren. Gleichzeitig sind sie in der Lage, zwischen divergierenden Interessen zu vermitteln.

Wer, wenn nicht die Kantone, soll Sozialpartner und Vertreter der Arbeitsmark-behörden, der IV, der Sozialämter und der Berufsberatung zusammenbringen?

Die RAV sind eine gute Erfindung



Serge Gaillard
Geschäftsleitender Sekretär des
Schweizerischen Gewerkschaftsbundes

Längerfristige Wirtschaftsprognosen sind praktisch immer falsch, weil meist ein aktueller Trend fortgeschrieben wird. Ein Beispiel aus jüngster Zeit mag meine Aussage illustrieren. Ende der 80er-Jahre sagten mehrere Ökonomen voraus, es werde nie mehr Konjunkturzyklen und Arbeitslosigkeit geben. Fünf Jahre später war die grösste Arbeitslosigkeit seit den 30er-Jahren Tatsache.

Ein paar wenige Prognosen sind – bei aller gebotenen Vorsicht – trotzdem möglich. Als Folge der Produktivitätssteigerungen wird der Reichtum in der Schweiz in den nächsten zwanzig Jahren weiter zunehmen. Ein noch kleinerer Teil des Einkommens wird für Nahrungsmittel und Industriegüter ausgegeben werden. Anhalten wird auch der Trend eines wachsenden Dienstleistungssektors.

Erfahrung wieder gefragt

Sofern es gelingt, zu einer wachsenden Wirtschaft zurückzukehren, werden die Unternehmungen eine grössere Stammebelegschaft anstreben. Ältere Arbeitnehmende dürften wieder vermehrt geschätzt werden, was sich auch in den Lohnsystemen äussern dürfte. Hauptgrund für den Bedeutungszuwachs wird also nicht die Überalterung sein, welche sich ohnehin nicht derart dramatisch wie vorausgesagt entwickeln wird. Vielmehr sprechen qualitative Argumente für die Älteren. Bei einem längeren Aufschwung werden zahlreiche jüngere Arbeitnehmende aus anderen Kulturen in die Schweiz einwandern. Je heterogener und quantitativ bedeutsam diese Neuzugänge sind, desto notwendiger wird der Faktor «Erfahrung», damit die Stabilität der Unternehmensstruktur und die Integration der Einwanderer gewährleistet werden können.

Ihren Platz in der Arbeitswelt ausbauen werden auch die weiblichen Arbeitskräfte. Immer weniger junge Frauen sind bereit, wegen der Kinder Benachteiligungen in Kauf zu nehmen. Verbesserte Infrastrukturen für die ausserhäusliche Kinderbetreuung werden eine beinahe nahtlose Erwerbstätigkeit ermöglichen... und zugleich neue Arbeitsplätze schaffen.

Die Arbeitszeit wird tendenziell verkürzt werden müssen, damit beide Geschlechter Erziehungsaufgaben wahrnehmen können.

Höhere Qualifikationen – mehr Sicherheit

Der Anteil an hoch qualifizierten Arbeitskräften ist dort gestiegen, wo die Mikroelektronik die Produktion und die Produktgestaltung durchdrungen hat. Dieser Prozess geht weiter. Nach Industrie und Verwaltung werden nun weitere Wirtschaftszweige, etwa die Vertriebssysteme, durchrationalisiert. Die damit verbundene Höherqualifizierung führt indessen nicht zu Arbeitslosigkeit, weil die Jungen sukzessive besser ausgebildet werden.

Repetitive und einfachere Arbeiten wird es jedoch auch in Zukunft geben, beispielsweise in der Hotellerie, im Detailhandel, in der Alterspflege, in der Produktion. Bei vielen Tätigkeiten sind die Ansprüche an die Qualifikationen gering, die Anforderungen an Zuverlässigkeit und soziale Kompetenzen demgegenüber ausgesprochen hoch. Ist die Wirtschaft bereit, auch in Zukunft die betroffenen Menschen angemessen zu entlohnen? Es ist Aufgabe der Gewerkschaften, dafür zu sorgen. Zudem ist ein Mangel an Arbeitskräften für weniger anspruchsvolle Tätigkeiten keineswegs ausgeschlossen.

Wie sicher werden die Arbeitsplätze sein? Seit jeher ist unser Arbeitsmarkt segmentiert. Das bedeutet: Die Unternehmer wälzen das durch die Auftragsschwankungen hervorgerufene Auslastungsrisiko auf einen Teil der Belegschaft ab. Zeitlich befristete Anstellungen, neue Selbstständigkeit oder Arbeit auf Abruf sind entsprechende Erscheinungsformen. In den letzten zehn Jahren wurde diese Ausgliederung intensiviert.

Wie sicher die Arbeitsplätze in Zukunft sein werden, ist praktisch nicht voraussehbar, die Entwicklung hängt namentlich von zwei Variablen ab. Massgebend ist zum einen die Stabilität des Wirtschaftswachstums. Je stabiler das Wachstum, umso eher sind die Unternehmungen bereit, stabile Arbeitsplätze anzubieten. Zum anderen werden die Bedürfnisse der Erwerbstätigen eine wichtige Rolle spielen. Werden die Angebote für Kinderbetreuung ausgebaut und die Arbeitszeiten verkürzt, so wächst die Nachfrage nach stabilen Arbeitsplätzen. Andernfalls wird das Nebeneinander von stabilen und flexiblen Stellen weiter bestehen.

Für viele Arbeitnehmende wird es – so oder so – den «sicheren Arbeitsplatz» auch in Zukunft geben. Allein schon deshalb, weil die Unternehmen ein Interesse daran haben, qualifizierte, gut integrierte Arbeitskräfte an den Betrieb zu binden.

GAV – ein Modell mit Zukunft

Die Gewerkschaften werden auch in zwanzig Jahren für einen grossen Teil der Lohnabhängigen die Arbeitsbedingungen verteidigen, sei es über den Gesamtarbeitsvertrag (GAV), sei es über staatliche Regulierungen. Der GAV ist insofern an-

passungsfähiger, als er auf Brancheninteressen besser Rücksicht nehmen kann. Denkbar sind auch Vereinbarungen auf betrieblicher Ebene. Sie setzen allerdings eine gewisse Betriebsgrösse voraus, damit die Arbeitnehmervertretung für den Verhandlungsprozess freigestellt werden kann.

Nicht erstrebenswert ist demgegenüber die Abkehr von kollektiv geregelten Arbeitsbedingungen. Seit ungefähr zehn Jahren wird vielerorts versucht, diese zu individualisieren. Ergebnis: Die Lohnsysteme werden zusehends intransparenter, weniger nachvollziehbar. Es entstehen unnötige Reibungsverluste.

RAV: auf Kernfunktion konzentrieren

Eine Zukunft ohne Regionale Arbeitsvermittlungszentren (RAV) ist kaum vorstellbar. Sie sind eine gute Erfindung. Selbst bei guter Konjunktur wird es arbeitslose Menschen geben. Viele unter ihnen brauchen eine Institution, welche ihnen hilft, wieder eine Stelle zu finden.

Die möglichst rasche Wiedereingliederung ist klar die Hauptfunktion der RAV. Es wäre falsch, ihnen zu viele verschiedene Aufgaben aufzubürden. Im Gegenteil, die RAV werden sich – insbesondere in der Hochkonjunktur – auf schwer vermittelbare Stellensuchende konzentrieren müssen. Der Erfolg der an sich gut organisierten Arbeitslosenversicherung (ALV) ist allerdings von einer Wirtschaftspolitik abhängig, welche die Phasen der Rezessionen möglichst kurz hält. Das beste RAV nützt nichts, wenn während sechs bis sieben Jahren permanent zu wenig Stellen vorhanden sind.

Die Konzentration auf das Kerngeschäft schliesst eine enge Kooperation der RAV mit anderen Institutionen nicht aus. Namentlich die Zusammenarbeit mit der IV drängt sich auf, damit mögliche IV-Bezüger rechtzeitig erfasst werden.

Wo eine nachhaltige Qualifizierung erforderlich ist, ist ein gemeinsames Vorgehen mit den Berufsbildungsbehörden angesagt. Weniger ausgeprägt ist die Kooperation mit den kommunalen Sozialämtern. Die RAV haben sich ganz klar auf jene Personengruppe zu beschränken, welche arbeitslos oder von Arbeitslosigkeit bedroht ist. Wer nicht bezugsberechtigt ist, benötigt Unterstützung durch die Sozialämter. Diese müssen sich darauf spezialisieren, auch schwer vermittelbare und/oder ausgesteuerte Stellensuchende in den primären Arbeitsmarkt zu reintegrieren.

Berührungsflächen zwischen RAV und Sozialämtern entstehen allenfalls auf dem sekundären Arbeitsmarkt, der aber nicht über die ALV zu finanzieren ist. Das muss die Aufgabe der Sozialämter sein.

Zusammengefasst: Interinstitutionelle Zusammenarbeit (IIZ) ist zu befürworten, sofern Zuständigkeiten und Finanzierung klar geregelt sind.

Vollzug bleibt bei den Kantonen

Das Arbeitslosenversicherungsgesetz (AVIG) wird im Wesentlichen in den Kantonen umgesetzt. Da sich die Arbeitsmarktreionen nicht mit den Kantons Grenzen decken, besteht ein erheblicher Koordinationsbedarf. Aus diesem Grunde wird der Stellenwert des Verbandes Schweizerischer Arbeitsämter (VSAA) tendenziell noch zunehmen.

Zudem wird der VSAA auch weiterhin jene Instanz sein, welche die gemeinsamen Interessen der Kantone wahrnimmt. Während der Bund und die Sozialpartner die Arbeitsmarktpolitik möglichst kostengünstig halten will, streben die Kantone umfassende, qualitativ hoch stehende Angebote an. Zwischen diesen beiden Positionen gilt es, einen vernünftigen Konsens zu finden. Die Kompetenzen werden vom Bund eher noch verstärkt auf die kantonale Ebene verlagert. So ist für die Finanzierung der Arbeitsmarktmassnahmen (AMM) eine Pauschalabgeltung vorgesehen. Auf diese Weise werden die Kantone unmittelbar selber für die Effizienz der AMM verantwortlich sein.

Vor diesem Hintergrund wird der VSAA eine bedeutsame Dachorganisation bleiben, wenn nicht sogar an Einfluss gewinnen.

Arbeitsvermittlung hat Zukunft



Charles Bélaz
Generaldirektor MANPOWER und
Vizepräsident Verband der Personaldienstleister der Schweiz

Der Konjunkturzyklus wird sich nicht wesentlich verändern, im Vergleich zur Vergangenheit allerdings kurzfristiger und heftiger ausfallen. Seine Abhängigkeit vom Weltmarkt wird zunehmen. Ist heute in der Schweiz namentlich der Einfluss der USA und Deutschland spürbar, so werden wir in Zukunft mehr und mehr auch von den Entwicklungen im asiatischen Raum betroffen sein. Für den Arbeitsmarkt bedeutet dies: Angebot und Nachfrage werden stets voneinander abweichen.

Flexibler und qualifizierter

Das Bedürfnis nach flexiblen Arbeitsformen wird nochmals massiv ansteigen. Erwerbstätige mit mehreren parallelen Tätigkeiten werden keine Seltenheit mehr sein. Die Menschen werden vernetzter und weniger eingebettet in hierarchischen Systemen arbeiten. Sie werden die modernen Kommunikationsmittel beherrschen müssen (und können). An Bedeutung gewinnen werden auch die Sprachkenntnisse. Neben dem Englischen wird innerhalb der Schweiz die Kenntnis der zweiten Landessprache unumgänglich sein. Mit dem Forcieren des Frühenglischen sind in jüngster Zeit für die gesamtschweizerische Zusammenarbeit falsche Signale ausgesandt worden. Auf einen kurzen Nenner gebracht: Wer gut qualifiziert ist, hat Arbeit und kann sich auch in einem komplexeren Umfeld bewegen.

Der schnelle und tief greifende Wandel wird aber nicht alles durcheinander mischen. So wird die Betriebslehre eine wichtige Konstante bleiben, ermöglicht sie doch eine ausgezeichnete, praxisnahe Ausbildung. Wenn jetzt die Betriebe nicht genug in Lehrstellen investieren, werden wir bereits in naher Zukunft zu wenig qualifizierte Arbeitnehmende haben.

Diese Feststellung gilt in gleichem Masse für Gewerbe und Industrie sowie für den noch immer wachsenden Dienstleistungssektor, wo zurzeit der Akzent zu sehr auf Hochschulbildung gelegt wird. Das ist gefährlich, weil die traditionelle Lehre auch im tertiären Bereich jene Form ist, welche zwischen Ausbildung und Beruf einen reibungslosen Übergang garantiert. Fachspezifisches Wissen und theoretische Grundkenntnisse werden zudem durch die Berufsmittelschule bestens abgedeckt.

Integrieren statt ausgrenzen

Vorläufig werden einfachere Arbeitsplätze weiterhin ins Ausland verlagert. Für schwach qualifizierte Stellensuchende wird deshalb der Arbeitsmarkt zusehends enger. Mehr als andere benötigen sie die Unterstützung durch die Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV).

Zusammen mit den Berufsbildungsinstanzen müssen die RAV diese Personengruppe in längerfristigen Angeboten schulen. Es ist dabei denkbar, dass die Individuen einen Teil der Kosten selber übernehmen.

Die Leute bloss sozial zu unterstützen, kann keine Alternative sein. Im Projekt worklink, welches wir zusammen mit der swisscom betreiben, vermitteln wir über fünfzigjährigen Stellensuchenden Temporär- und Dauerstellen. Die dort gemachten Erfahrungen zeigen uns in aller Deutlichkeit, dass die meisten der betroffenen Menschen nichts sehnlicher wünschen als eine Arbeit und deshalb auch um zeitlich befristete Einsätze froh sind.

Eine andere gefährdete Gruppe sind jene Arbeitnehmenden, welche auf die permanent steigenden Anforderungen und den beschleunigten Arbeitsrhythmus mit Rückzug und Burnout reagieren. Auch bei diesen Stellensuchenden ist eine gezielte Unterstützung angesagt.

Wesentlich besser werden hingegen die Chancen der älteren Arbeitnehmenden sein. Ihr Erfahrungswissen, ihre sozialen Kompetenzen werden wieder mehr gefragt sein. Vergessen wir nicht, in zwanzig Jahren gehören die dannzumal Fünfzigjährigen zu einer Generation, welche den Computer bereits heute zu beherrschen gelernt hat.

Die starren Grenzen des Rentenalters werden sich mehr und mehr auflösen und durch Altersteilzeit ersetzt werden. Über die Pensionierungslimite hinaus wird eine wachsende Zahl von Menschen freiberuflich tätig sein und unter verschiedenen Optionen auswählen.

Geregelte Vielfalt

Was für die älteren Arbeitnehmenden gilt, trifft auf die Gesamtheit der Erwerbstätigen zu. Die Arbeitsverhältnisse werden bunter, vielfältiger, individueller. Die Unternehmen werden ihre Stammbesatzung reduzieren, da sich die Märkte und ihre Anforderungen rasch ändern. Dadurch beschleunigen sich auch die Stellen- und Berufswechsel. Verschiedene Arbeitsformen werden nebeneinander existieren. Die Flexibilität wird aber trotzdem an Grenzen stossen, weil die Menschen doch ein mehr oder weniger ausgeprägtes Sicherheitsbedürfnis haben.

Der Wunsch nach Sicherheit ist mit ein Hauptgrund, weshalb die Arbeitsverhältnisse weiterhin durch individuelle oder Gesamtarbeitsverträge (GAV) geregelt sein werden. Die Sozialpartner werden folglich auch in Zukunft eine tragende Rolle spielen. Auf diesem Fundament wird der Arbeitsfriede und damit auch ein internationaler Standortvorteil der Schweiz weiter bestehen. Der Bogen darf allerdings nicht überspannt werden. Die Gewerkschaften müssen sich darüber bewusst sein, dass die dauernde Spirale von Lohnerhöhungen, Frühpensionierung usw. die Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz empfindlich kompromittiert.

Private Vermittlung und RAV – miteinander!

Die schnelleren Rotationen auf dem Arbeitsmarkt wirken sich auf die private Vermittlung positiv aus. Die Branche wächst, unterbrochen von starken Schwankungen, seit Jahren. Ein neues Tätigkeitsfeld ergibt sich unter anderem durch die Internationalisierung der Märkte.

Die Vermittlungspersonen dürfen sich allerdings keineswegs auf den Lorbeeren ausruhen. An sie werden neue Ansprüche gestellt, gilt es doch, die Tätigkeiten der Stellensuchenden mit verfeinerten Instrumenten zu analysieren. Zurzeit werden neue Tools entwickelt, welche den Schlüssel für Querverbindungen und erweiterte Vermittlungsmöglichkeiten liefern sollen.

Die Zusammenarbeit mit den RAV ist in den letzten Jahren enger geworden. Dank Schnelligkeit und einer soliden Vertrauensbasis mit vielen Unternehmen ist die private Vermittlung in der Lage, auch Stellensuchende aus den RAV zu platzieren. Wo jedoch eine verstärkte Betreuung nötig ist, haben die RAV eindeutig bessere Unterstützungsangebote. Erwähnt seien in diesem Zusammenhang etwa die Einarbeitungszuschüsse oder ganz allgemein die enge Vernetzung mit anderen Institutionen wie die IV oder die Sozialämter. Grundsätzlich stellt jedoch die private Arbeitsvermittlung ihr Netzwerk allen interessierten Ansprechpartnern zur Verfügung.

Einziger Störfaktor in der Zusammenarbeit mit den RAV ist die Tatsache, dass diese – unterstützt durch öffentliche Gelder – ihre Leute kostenlos vermitteln. Diese Wettbewerbsverzerrung muss abgeschafft werden, auch im Interesse der stellensuchenden Menschen. Denn: Das Unternehmen soll eine Person aus Überzeugung anstellen und nicht deshalb, weil sie zum Nulltarif zu haben ist.

Arbeitsmarkt 2025: Anbieter von Humankapital



Thomas Held, Direktor (links) und Lukas Steinmann, Projektleiter von Avenir Suisse (rechts) wagen einen Blick in die Zukunft.

Die Arbeitswelt wird in zwanzig Jahren ein neues Gesicht haben. «Wissensarbeiter» werden ihr Humankapital auf dem freien Markt anbieten. Der klassische «Arbeitnehmer» wird mehr und mehr von der Bildfläche verschwinden. Die Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) werden mit neuen Anspruchsgruppen und Aufgaben konfrontiert.

Interview: Viktor Moser
Redaktor PANORAMA

Wie sieht der Arbeitsmarkt im Jahre 2025 aus?

Thomas Held: Ich halte drei Tendenzen für wahrscheinlich, auch wenn genaue Prognosen nicht möglich sind.

Erstens: Ältere und junge Arbeitnehmende teilen sich in zwei verschiedene Arbeitsmärkte auf. Auf dem «Arbeitsmarkt für Ältere» gelten andere Normen, auch bezüglich der Löhne.

Zweitens: Das Know-how verlagert sich von den Unternehmen auf die Individuen. Diese tragen ihr (Wissens-) Kapital von der einen zur anderen Firma.

Drittens: Die Menschen leben länger als viele Unternehmen. Das hat zur Folge, dass die Firma ihren Status als allumfassende «Korporation» einbüsst. Sie kann die Mitarbeitenden nicht mehr zeitlebens beschäftigen. Zudem wird es für sie zusehends schwieriger, ihre finanziellen Verpflichtungen gegenüber den pensionierten Mitarbeitenden einzulösen. Die zweite Säule verliert ihre Basis.

Lukas Steinmann: Wer in zwanzig Jahren in den Arbeitsmarkt eintritt, wird heute geboren. Die demografischen Vorhersagen sind mithin relativ zuverlässig. Die veränderte Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung

hat Auswirkungen auf die Situation auf dem Arbeitsmarkt. Anders wird insbesondere der Umgang mit dem Humankapital sein.

Herr Held, Sie skizzieren einen segmentierten Arbeitsmarkt von «jungen» und «älteren» Arbeitnehmenden. Welches sind die Unterscheidungsmerkmale?

Thomas Held: Bisher waren vor allem Jugendliche und Frauen flexibel. Eine ähnliche Flexibilität könnte, abgekoppelt von der Rentenfrage, in der Altersgruppe der 55- bis 70-Jährigen entstehen. Diese Aufteilung geht auf Überlegungen des bekannten Managementfachmanns Peter Drucker zurück. Bestandteil dieser Flexibilität könnte – neben dem teils zeitlichen Einsatz – eine Abkehr von der Besitzstandgarantie sein. Niedrigere Löhne sind durchaus denkbar, zumal oft auch die Leistungsfähigkeit abnimmt. Kein Zweifel, unter diesen veränderten Rahmenbedingungen würden ältere Arbeitnehmende für die Unternehmen rasch interessant. Heute ist, allein schon wegen der Beiträge an die zweite Säule, tendenziell das Gegenteil der Fall.

Altersteilzeit als Zukunftsmodell?

Thomas Held: Diese Arbeitsform wird an Bedeutung gewinnen, unabhängig von der Frage, unter welchen Voraussetzungen das Anrecht auf eine Rente besteht.

Lukas Steinmann: Neben dem Arbeitsmarkt der «Jungen» und jenem der «Älteren» sehe ich eine dritte wichtige Tendenz. Sollte es zu einer Verknappung der Arbeitskräfte kommen, so werden die jungen Arbeitnehmenden vermehrten Support benötigen. Wer also seine Pflicht als Erwerbstätiger erfüllt hat, wird sich auch anderen Funktionen widmen, welche nicht im Bruttosozialprodukt erscheinen. Ich denke in diesem Zusammenhang an verschiedene Formen der Freiwilligenarbeit, namentlich auch innerhalb der eigenen Familie. Betreuungsaufgaben, welche teilweise der Staat übernimmt, würden in den familiären Bereich zurückkehren.

Eine andere Frage zur Beschäftigtenstruktur: Wird es in zwanzig Jahren den Arbeitsplatz Schweiz noch geben?

Lukas Steinmann: Die demografischen Fakten weisen auf eine weitere Zunahme des Dienstleistungssektors hin. Das Gesundheitswesen, die

Betagtenbetreuung, aber auch Lifestyle-Angebote werden weiterhin wachsen – alles arbeitsintensive Tätigkeitsfelder.

Offen ist in diesem Zusammenhang die Frage, ob sich namentlich das Gesundheitswesen in eine richtige Richtung entwickelt. Vermehrt müssen die Konsumenten in eigener Verantwortung Kosten-Nutzen-Überlegungen anstellen. Die Versicherungen können ganz einfach nicht mehr automatisch alle Aufwendungen übernehmen.

Thomas Held: Einstweilen wird die De-Industrialisierung weitergehen. Es ist durchaus möglich, dass die Schweiz im globalen Rahmen weiterhin hochwertige Dienstleistungen anbietet (z. B. Banken, Versicherungen). Denkbar ist aber auch eine Trendwende; dann nämlich, wenn im Zuge der protektionistischen Tendenzen die Märkte abgeschottet werden. Die Folge für uns wären gravierende Beschäftigungsprobleme.

Sind wir für die zunehmende Tertiarisierung gewappnet?

Thomas Held: Unsere Institutionen, allen voran die Berufsbildung, sind nach wie vor sehr stark auf den sekundären Sektor ausgerichtet. Wir laufen Gefahr, überlebte Strukturen zu konservieren, lediglich um genügend Leute zu beschäftigen.

Auch die RAV, welche durchaus Erfolge aufzuweisen haben, konnten bei der Redimensionierung im Finanzdienstleistungssektor ihre Funktion nicht wahrnehmen. Sie waren nicht in der Lage, spezialisierte Fachkräfte zu vermitteln oder auch nur deren Arbeitsmarktfähigkeit zu optimieren. Am anderen Ende der Pyramide finden sich jene Menschen, welche auf dem Arbeitsmarkt kaum mehr integriert sind: Beschäftigte in Hilfs- oder Gelegenheitsjobs, im sekundären Arbeitsmarkt, in temporären Arbeitsverhältnissen. Ist unser System in der Lage, diese Personengruppe beruflich und sozial wieder einzugliedern?

Die RAV werden demnach mit neuen Populationen konfrontiert. Wie können sie die daraus entstehenden Ansprüche und Erwartungen erfüllen?

Thomas Held: Das aktuelle Vermittlungsmodell geht zu einseitig vom idealtypischen Stellensuchenden aus, der eine Berufslehre oder zumindest eine Anlehre absolviert hat und der motiviert ist, so rasch als möglich eine Arbeit zu finden.

Auf den RAV könnte es in Zukunft ein wachsendes Segment an Stellensuchenden geben, die – aus welchen Gründen auch immer – weder wil-

lens noch in der Lage sind, eine Arbeit anzunehmen. In diesem Falle kämen die Personalberatenden nicht umhin, ihre Kontroll- und Sanktions-tätigkeit zu verstärken.

Lukas Steinmann: Hoch qualifizierte Arbeitnehmende werden auch ohne Unterstützung durch die RAV geeignete Stellen finden, zumal sie meist auch flexibler sind als die Stellensuchenden mit minimaler Ausbildung. Diese Personengruppe wird letztlich hängen bleiben. Das bedeutet, dass die RAV vermehrt eine Triage-Funktion übernehmen und sich mit anderen sozialen Institutionen vernetzen müssen.

Thomas Held: Dabei besteht das Risiko, dass sie sich, gleichsam im Sinne der Selbsterhaltung, in einer permanenten Betreuerrolle einrichten. Wohlverstanden, es muss alles unternommen werden, dass die schwächeren Glieder unserer Gesellschaft menschenwürdig leben können. «Menschenwürdig» heisst aber, dass sie im Rahmen ihrer Möglichkeiten eigenverantwortlich sind. Ein Wechsel in den primären Arbeitsmarkt muss stets offen bleiben, selbst wenn es sich um einen temporären Einsatz handelt. Eine bloss passive Anspruchshaltung zerstört demgegenüber die Identität.

Gibt es einen idealtypischen Arbeitnehmer der Zukunft? Und wie würden Sie ihn allenfalls umschreiben?

Thomas Held: Möglich sind verschiedene Szenarien.

Es ist nicht auszuschliessen, dass die «Corporation» als Arbeits- und Lebenszentrum zurückkehrt. Die Arbeitnehmenden wären dann sozusagen «Bürger» dieses Gebildes. Auf diesem Konzept basiert das französisch-deutsche Patronatsmodell, in dem sich Arbeitgeber und Gewerkschaften die Macht aufteilen.

Im Gegensatz dazu favorisiert das angelsächsische Modell liberale, wenig regulierte Arbeitsbeziehungen. Die Schweiz tendiert eher in diese Richtung, welche auch mehr der Dynamik der Globalisierung entspricht. Diese ersetzt den klassischen Arbeitnehmer durch den Anbieter von Humankapital, welches von allen interessierten Firmen eingekauft wird.

Lukas Steinmann: In den letzten zehn Jahren sassen die Arbeitgeber eher am längeren Hebel. Falls sich die Kräfteverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt verschieben, könnte die Verhandlungsposition der Arbeitnehmenden gestärkt werden. Für die individuelle Berufsbiografie wäre dadurch der Planungshorizont wieder grösser.

Leiter der kantonalen Arbeitsmarktbehörden

Aargau	Hermann Engler	Amt für Wirtschaft und Arbeit
Appenzell AI	Markus Hellstern	Volkswirtschaftsdepartement AI
Appenzell AR	Walter Hafner	Arbeitsamt des Kantons AR
Basel-Landschaft	Thomas Keller	KIGA Basel-Land
Basel-Stadt	Marie-Thérèse Kuhn	Amt für Wirtschaft und Arbeit
Bern	Adrian Studer	beco Berner Wirtschaft
Fribourg	Marc Genilloud	Service public de l'emploi
Genf	Neil Ankers	Office Cantonal de l'Emploi
Glarus	Peter Baumgartner	Kantonales Arbeitsamt
Graubünden	Paul Schwendener	KIGA Graubünden
Jura	Gérald Kaech	Service cantonal des arts et métiers et du travail
Luzern	Hans Hofstetter	Wirtschaft und Arbeit
Neuenburg	Fabio Fierloni (ad interim)	Service de l'emploi
Nidwalden	Armin Portmann	KIGA Nidwalden
Obwalden	Markus Marti	Amt für Arbeit
Schaffhausen	Walter Plieninger	KIGA Schaffhausen
Schwyz	Hubert Helbling	KIGA Schwyz
Solothurn	Jonas Motschi	Amt für Wirtschaft und Arbeit
St. Gallen	Johannes Rutz	Amt für Arbeit
Tessin	Sergio Montorfani	Ufficio cantonale del lavoro

Thurgau	Edgar Georg Sidamgrotzki	Amt für Wirtschaft und Arbeit
Uri	Markus Indergand	KIGA Uri
Waadt	Roger Piccand	Service de l'emploi
Wallis	Marco Dini	Dienststelle für Industrie, Handel und Arbeit
Zug	Bernhard Neidhart	Amt für Wirtschaft und Arbeit
Zürich	Hans-Peter Burkhard	Amt für Wirtschaft und Arbeit

Die schweizerische Arbeitsmarktbehörde – Staatssekretariat für Wirtschaft (seco)

Jean-Luc Nordmann, Direktor für Arbeit

Dominique Babey, Direktion für Arbeit, Leiter Leistungsbereich Arbeitsmarkt und Arbeitslosenversicherung

Fürstentum Liechtenstein

Hans-Peter Rötliberger, Amt für Volkswirtschaft

Weitere Informationen finden Sie unter:

www.vsaa.ch

www.treffpunkt-arbeit.ch

www.seco.admin.ch

