

Das Magazin für Wirtschaftspolitik

# Die Volkswirtschaft

4-2007 80. Jahrgang

Sonderdruck



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement EVD  
Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

# Inhalt

## Monatsthema

- 3 Editorial
- 4 Arbeitsbedingungen in der Schweiz – ein Vergleich mit EU-Ländern
- 9 Partizipatives Management in der Schweiz und Europa
- 13 Arbeitsbedingungen in der Schweiz – ein sozialpartnerschaftlicher Diskurs



---

## Impressum

### Herausgeber

Eidg. Volkswirtschaftsdepartement (EVD)  
Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO)

### Redaktion

Die Volkswirtschaft  
Effingerstrasse 1, 3003 Bern  
Telefon: 031 322 29 39  
[www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)

### Fachstelle

Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO)  
Direktion für Arbeit  
Arbeitsbedingungen

### Auskünfte

Maggie Graf  
Stauffacherstrasse 101, 8004 Zürich  
Telefon: 043 322 21 13  
[maggie.graf@seco.admin.ch](mailto:maggie.graf@seco.admin.ch)

## Editorial

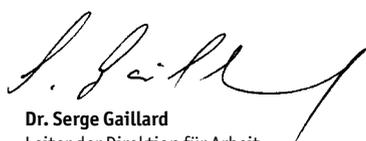
### Investitionen in gute Arbeitsbedingungen lohnen sich

Die Schweiz erfreut sich einer hohen Beschäftigungsquote und gut ausgebildeter Arbeitskräfte. Das sind entscheidende Faktoren für die Sicherung des Wohlstands und die Wettbewerbsfähigkeit unseres Landes. Die Wahrung dieser Vorteile wird in den nächsten Jahren wegen der Alterung der Bevölkerung noch an Bedeutung gewinnen. Das Arbeitskräftepotenzial ist in der Schweiz weitgehend ausgeschöpft. Eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen bietet hier eine Chance.

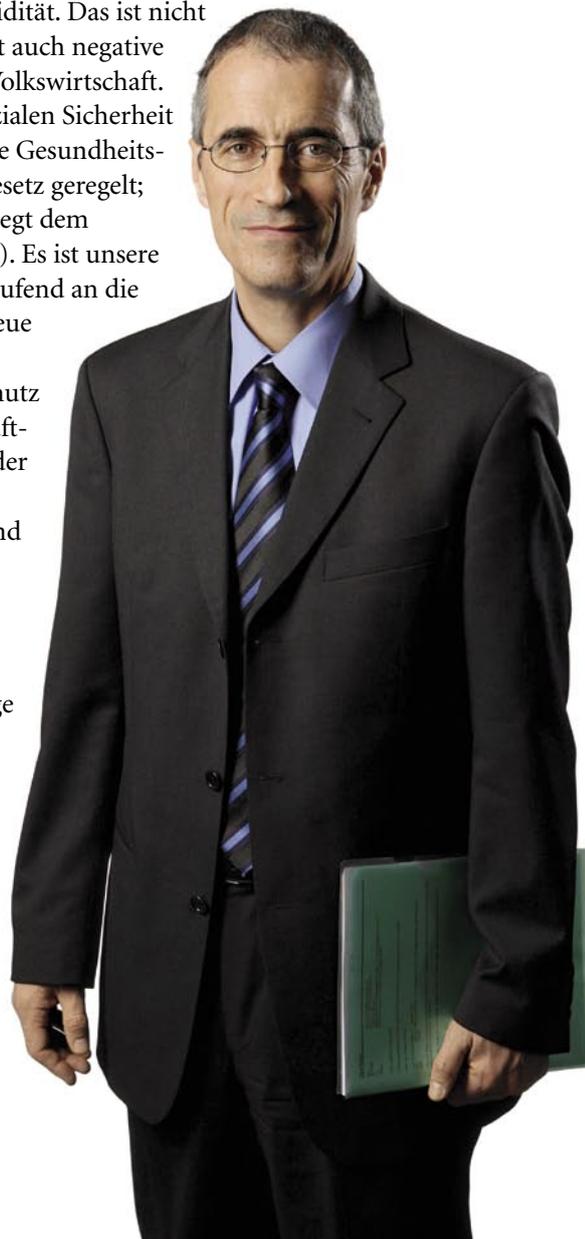
Die Beschäftigungsquote der Frauen liegt in der Schweiz im europäischen Vergleich sehr hoch, wobei sich Frauen oftmals mit Teilzeitpensen zufrieden geben müssen. In den Chefetagen sind sie deutlich untervertreten. Für hoch qualifizierte Ausländerinnen und Ausländer ist die Attraktivität der Schweiz wesentlich durch die Arbeitsbedingungen bestimmt. Ähnliches gilt für den Verbleib älterer Arbeitnehmender im Arbeitsmarkt. Diese sind häufig wegen gesundheitlicher Probleme nicht mehr arbeitsfähig, oft als Folge der Arbeitsbedingungen während ihres Berufslebens.

Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz sind deshalb wichtige Aspekte der Beschäftigungs- und Wachstumspolitik. Mangelhafte Arbeitsbedingungen führen zu Fehlzeiten und oftmals zu früher Invalidität. Das ist nicht nur menschlich untragbar, sondern hat auch negative Folgen für die Unternehmen und die Volkswirtschaft. Die Kosten belasten das System der sozialen Sicherheit und den Staatshaushalt. Der allgemeine Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz ist im Arbeitsgesetz geregelt; die Obergerichtspräsidentin über den Vollzug obliegt dem Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO). Es ist unsere Aufgabe, den Schutz der Gesundheit laufend an die Entwicklung der Arbeitswelt und an neue Risiken anzupassen.

Investitionen in den Gesundheitsschutz zahlen sich betriebs- wie volkswirtschaftlich aus. Sie bewirken eine Reduktion der Absenzen, fördern die Motivation und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten und sie helfen, die Arbeitsfähigkeit aller Mitarbeitenden zu erhalten und damit ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem Arbeitsmarkt zu verhindern. Dass eine wirksame Prävention ohne übermässige administrative Belastung möglich ist, zeigt die Revision der ASA-Richtlinie zur Arbeitssicherheit, die im Einvernehmen mit den Sozialpartnern erarbeitet werden konnte.



**Dr. Serge Gaillard**  
Leiter der Direktion für Arbeit,  
Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO), Bern



# Arbeitsbedingungen in der Schweiz – ein Vergleich mit EU-Ländern

Die Vierte Europäische Umfrage über die Arbeitsbedingungen liefert wichtige Erkenntnisse über die Arbeitswelt in der Schweiz und in Europa. Die erstmalige Beteiligung der Schweiz an dieser Erhebung ergab insgesamt ein erfreuliches Bild über die hiesigen Arbeitsbedingungen. Vielfach ist die Schweiz in der Spitzengruppe vertreten und bietet damit den Erwerbstätigen vergleichsweise gute Bedingungen. Die attraktiven Arbeitsplätze sind einerseits ein wichtiger Faktor im internationalen Standortwettbewerb und andererseits eine Voraussetzung, um den frühzeitigen Ausschluss älterer Erwerbstätiger vom Arbeitsmarkt zu verhindern. Aber es gibt auch Verbesserungspotenzial.



Insgesamt 31% der Schweizer Erwerbstätigen geben an, dass ihre Gesundheit durch die Arbeit beeinträchtigt wird. Die mit der Studie gewonnenen Erkenntnisse helfen mit, gezielte Massnahmen gegen punktuelle Probleme zu entwickeln. Im Bild: Präsentation von sicherem Material für Bauarbeiter. Bild: Keystone

## Erstmalige Beteiligung der Schweiz an europäischer Erhebung

Die Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (siehe *Kasten 1*) führt seit 1990 fünfjährlich Erhebungen über die Arbeitsbedingungen in Europa durch. Bei der erstmaligen Beteiligung der Schweiz 2005 wurden europaweit nahezu 30 000 Erwerbstätige in 31 Ländern befragt. Die erfassten Schweizer Daten basieren auf 1040 persönlichen Face-to-Face-Interviews, die Beschreibungen der Arbeitsbedingungen aus Sicht der Befragten liefern. Dabei wurden – neben den Gesundheitsauswirkungen der Arbeit – auch Themen wie Arbeitsorganisa-

tion, -inhalte und -zeiten sowie Diskriminierung, Kommunikationsstrukturen, Weiterbildungsmöglichkeiten oder die Vereinbarkeit von Beruf und Familie untersucht. Diese Themen, die mittels über 100 Fragen analysiert werden, ergeben ein umfassendes Bild über die Arbeitssituation in der Schweiz im Vergleich zu anderen europäischen Ländern.

Die Personenauswahl, welche in der Schweiz durch die M.I.S. Trend AG in Lausanne getroffen wurde, erfolgte durch eine mehrstufige Zufallsstichprobe und ist repräsentativ für die gesamte erwerbstätige Bevölkerung. Die befragten Personen waren zum Zeitpunkt der Umfrage (Ende 2005) selbstständig oder abhängig erwerbstätig und mindestens 15 Jahre alt.

Mit der Studie verfügen die Sozialpartner und die politischen Entscheidungsträger über eine gemeinsame Grundlage für die Entwicklung von Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und es können dank dem Datensatz je nach Bedarf vertiefte Auswertungen durchgeführt und damit weitere wichtige Informationen bezüglich der Schweizer Arbeitswelt gewonnen werden. Die Auswertung der Daten wird vom Institut für Personalma-



**Dr. Maggie Graf**  
Ressortleiterin Grundlagen Arbeit und Gesundheit, Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO), Zürich



**Ralph Krieger**  
Ressort Grundlagen Arbeit und Gesundheit, Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO), Zürich

1 Statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft (Nace).  
2 International Standard Classification of Occupations ISCO88.  
3 Da die Daten schief verteilt sind (d.h. es gibt eine kleine Anzahl von Personen mit sehr langen Absenzen), ist der Median ein sinnvoller Lageparameter. Der Schweizer Median liegt bei 7 Tagen, derjenige für Frankreich, Italien und Österreich bei 10 Tagen und der deutsche Median bei 9 Tagen.

nagement und Organisation der Fachhochschule Nordwestschweiz in Zusammenarbeit mit dem Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) koordiniert.

Im Folgenden werden einige Themen der vierten europäischen Umfrage über die Arbeitsbedingungen 2005 aufgegriffen und die Schweiz mit den Nachbarländern Deutschland, Österreich, Frankreich und Italien sowie einer Benchmark der jeweils drei besten Länder (Mittelwert der Prozentanteile) verglichen. Beim Ländervergleich werden die Mittelwerte über alle Befragten benutzt. Weiter werden einige Schweizer Daten nach Wirtschaftszweigen<sup>1</sup>, Berufshauptgruppen<sup>2</sup>, Beschäftigungsgrad, Geschlecht und Alter aufgeschlüsselt.

### Arbeitszufriedenheit, Gesundheit und Arbeitsabsenzen

Die meisten Schweizer Erwerbstätigen sind mit ihren Arbeitsbedingungen zufrieden. So geben 91% an, mit ihren Arbeitsbedingungen zufrieden oder sehr zufrieden zu sein. Im Durchschnitt aller europäischen Länder sind dies 80%. Deutschland (89%) und Österreich (90%) liegen leicht unter dem Schweizer Wert; Frankreich (82%) und insbesondere Italien (76%) liegen deutlicher dahinter. Die Schweiz liegt auf dem vierten Rang nur knapp hinter den drei Ländern Dänemark, Norwegen und Grossbritannien, wo die Arbeitszufriedenheit bezüglich Arbeitsbedingungen am höchsten ist (Mittelwert 93%).

19% der Schweizer Berufstätigen geben an, in den letzten zwölf Monaten aufgrund von Gesundheitsproblemen gefehlt zu haben, wobei noch differenziert wird, ob die Ursache der gesundheitlichen Probleme mit der beruflichen Tätigkeit in Verbindung steht (5%) oder auf einen Unfall (2%) zurückzuführen ist. Wie auch die Schweiz liegen Frankreich und Österreich leicht unter dem europäischen Mittel von 22%. Deutschland (28%) und Italien (25%) liegen darüber. Interessant ist, dass die Dauer der Abwesenheit bei den Schweizern trotzdem dem europäischen Mittel entspricht (21 Tage). Schweizer Erwerbstätige sind also im Krankheitsfall relativ lange abwesend. Die europäische Benchmark der Länder, die am wenigsten Abwesenheitstage aufweisen, setzt sich aus Deutschland, Italien und Malta zusammen und liegt bei 12 Tagen. Ebenfalls sind Erwerbstätige aus Österreich (17 Tage) nicht lang abwesend, im Gegensatz zu Erwerbstätigen in Frankreich (29 Tage). In der Schweiz belaufen sich die durchschnittlichen Absenzen wegen Gesundheitsproblemen über alle Erwerbstätige gerechnet auf rund 4 Tage. Dies ist mehr als in Italien, Deutschland oder Österreich.<sup>3</sup>

### Gefährdung und Beeinträchtigungen der Gesundheit

Insgesamt wird weniger über eine *Gefährdung* der Gesundheit oder Sicherheit als über eine *Beeinträchtigung* der Gesundheit berichtet. Eine Gefährdung der Gesundheit oder der Sicherheit wird als direkte und unmittelbare Einwirkung wahrgenommen. Deutsche Berufstätige sehen ihre Gesundheit oder ihre Sicherheit weniger durch die Arbeit gefährdet als Schweizer Berufstätige (22%). Die Benchmark liegt bei 18% (Deutschland, Norwegen, Grossbritannien) und das europäische Mittel bei 30%.

Eine Beeinträchtigung der Gesundheit wirkt eher indirekt und kann langfristig die Gesundheit gefährden. 31% der Berufstätigen in der Schweiz geben an, dass ihre Gesundheit durch ihre Arbeit beeinträchtigt wird. Die am häufigsten genannten Gesundheitsbeschwerden sind Rückenschmerzen (18%), Stress (17%) und Muskelschmerzen in den Schultern oder im Nacken (13%) (siehe *Grafik 1*). Diese Anteile entsprechen etwa den Werten von Deutschland und sind tiefer als die Werte der anderen Länder. Die Schweiz ist häufig zusammen mit Grossbritannien und etwas weniger mit Deutschland unter den drei besten Ländern vertreten.

### Gesundheitsrisiken nach Wirtschaftszweigen

In der Land- und Forstwirtschaft sowie im Industrie- und Bausektor berichten überdurchschnittlich viele Erwerbstätige über Gesundheitsbeeinträchtigungen. Der private Dienstleistungssektor entspricht dem Schweizer Mittel; das Erziehungs- und Sozialwesen liegt leicht darunter (siehe *Tabelle 1*).

In der Land- und Forstwirtschaft sind Rücken- und Muskelschmerzen sowie allgemeine Erschöpfungen und Verletzungen am häufigsten. In der Industrie und auf dem Bau wird deutlich häufiger als in den anderen Wirtschaftszweigen über Hautprobleme, Atembeschwerden, Allergien und Hörprobleme berichtet.

Eine Häufung von psychosomatischen Gesundheitsrisiken ist in der öffentlichen Verwaltung festzustellen, wo überdurchschnittlich viel über allgemeine Erschöpfung, Reizbarkeit, Kopfschmerzen, Schlafstörungen, Magenschmerzen, Herzkrankheiten und Angstzustände berichtet wird. Diese Beschwerden hängen – nach den Erkenntnissen der medizinischen Forschung – von arbeitsorganisatorischen und psychosozialen Faktoren ab. Sehprobleme treten in der Verwaltung ebenfalls überdurchschnittlich häufig auf. Dieser bedenklich hohe Anteil Betroffener ist

Kasten 1

#### Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingung

Die Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingung mit Sitz in Dublin wurde 1975 vom Europäischen Rat gegründet. Sie ist eine tripartite Agentur, die sich aus Vertretern der mitgliedstaatlichen Regierungen, der Arbeitgeberverbände und der Arbeitnehmerorganisationen zusammensetzt.

Die Stiftung hat die Aufgabe, durch die Förderung und Verbreitung geeigneter Kenntnisse zur Konzipierung und Schaffung besserer Lebens- und Arbeitsbedingungen beizutragen. Bei der Erfüllung ihrer Aufgaben berücksichtigt sie die Politik der Gemeinschaft in diesen Bereichen und unterrichtet die Organe der Gemeinschaft über die in Betracht kommenden Ziele und Ausrichtungen, indem sie ihnen insbesondere wissenschaftliche Kenntnisse und technische Daten mitteilt.

Im Bereich der Verbesserung der Lebensverhältnisse und der Arbeitsbedingungen befasst sich die Stiftung insbesondere mit folgenden Fragen:

- Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen;
- Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben;
- Arbeitsbeziehungen und Partnerschaft;
- sozialer Zusammenhalt.

Für weitere Informationen siehe:  
<http://eurofound.europa.eu>.

Bericht der Stiftung:  
<http://eurofound.europa.eu/ewco/surveys/EWCS2005/index.htm>.

Grafik 1

**Gesundheitsbeschwerden der Erwerbstätigen**  
In % der Erwerbstätigen

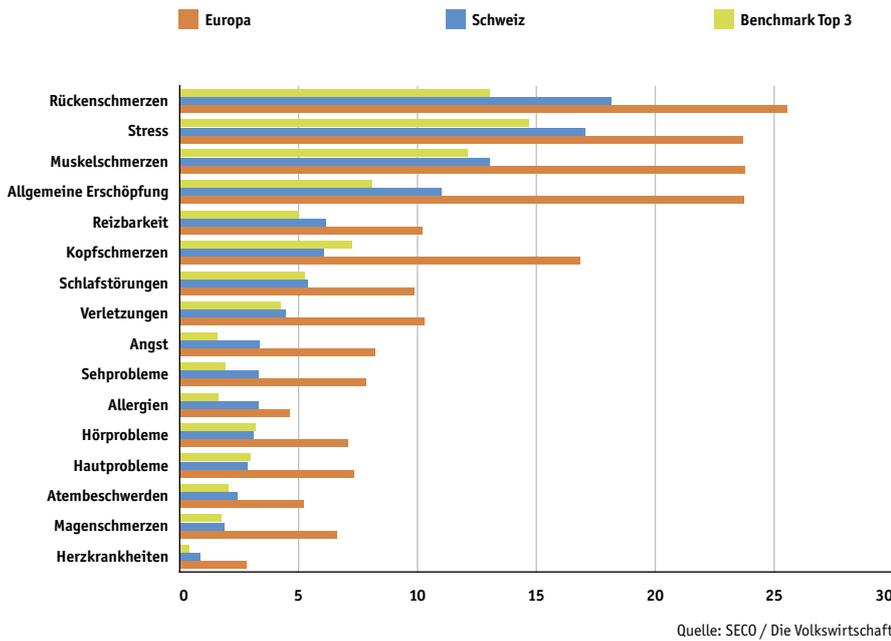


Tabelle 1

**Häufigste Gesundheitsbeschwerden nach Wirtschaftszweigen**  
Anteil der Erwerbstätigen in %

	Wirtschaftszweige nach Nace <sup>a</sup>						alle Sektoren
	A,B: Land-, Forstwirtschaft	C-F: Industrie, Bau	G-K: Privater Dienstleistungssektor	L: Verwaltung	M-Q: Erziehungs-, Gesundheits-, Sozialwesen		
Gesundheit wird durch Arbeit beeinträchtigt	44	35	31	31	26		31
Rückenschmerzen	43	23	16	16	16		18
Stress	7	18	19	27	15		17
Muskelschmerzen	22	18	10	13	13		13
Allgemeine Erschöpfung	16	14	11	13	9		11
Reizbarkeit	9	5	7	15	4		6
Kopfschmerzen	2	7	6	10	6		6
Schlafstörungen	2	7	4	14	4		4
Verletzungen	14	9	3	6	2		5
Allergien	2	6	3	1	3		3
Sehprobleme	0	4	4	9	2		3
Angst	2	3	2	7	5		3
Hörprobleme	5	9	1	1	2		3
Hautprobleme	2	6	2	2	2		3
Atembeschwerden	5	5	1	3	2		2
Magenschmerzen	0	3	2	4	2		2
Herzkrankheiten	0	1	1	3	0		1

<sup>a</sup> Nace = Europäische Codierung der Wirtschaftszweige. Quelle: SECO / Die Volkswirtschaft

leuchten. Es bestehen zahlreiche physische Belastungen. Diese sind sowohl im Dienstleistungssektor, wo heute rund 75% aller Erwerbstätigen arbeiten, als auch in den anderen Sektoren zu finden. Unter physischen Risiken werden in der Studie nicht nur eigentliche physische (Lärm, Vibrationen etc.), sondern auch die «ergonomischen» Risiken für das muskuloskeletale System verstanden.

Rund 20% aller Befragten in der Schweiz geben an, dass ihre Arbeit während eines Viertels der Zeit oder länger eines oder mehrere der folgenden physischen Risiken beinhaltet: Vibration von Werkzeugen, Maschinen etc., hohe oder niedrige Temperaturen, starker Lärm, das Einatmen von Rauch, Dämpfen (z.B. durch Schwessen oder Abgase), Pulver oder Staub (wie Holz- oder Mineralstaub). Der Anteil der Betroffenen in der Schweiz liegt unter den europäischen Mittelwerten, aber fast durchwegs über den Werten der Benchmarkländer. Eine Ausnahme ist der Umgang mit ansteckenden Stoffen (z.B. Abfall, Körperflüssigkeiten, Labormaterialien), wo der Anteil der Betroffenen über dem europäischen Mittel liegt (siehe Grafik 2). Weshalb diese Risiken das Gesundheitsbefinden in der Schweiz nicht entsprechend beeinträchtigen, ist noch unklar. Ein möglicher Grund könnte der hohe Selbstbestimmungsgrad bei der Ausführung der Arbeit sein. Dieser Aspekt wird weiter analysiert.<sup>4</sup>

Bei der Frage nach Tabakrauchexposition (Passivrauchen) liegt die Schweiz mit 14% deutlich über Italien (9%), aber tiefer als die anderen Nachbarländer wie Frankreich (20%), Österreich (23%) und Deutschland (26%). Die Benchmark der drei besten Länder Irland, Schweden, Norwegen liegt bei 7%.

Die Belastung der Schweizer Erwerbstätigen betreffend die «ergonomischen» Gesundheitsrisiken liegt insgesamt unter dem Niveau der Nachbarländer, wobei die Anzahl der Betroffenen immer noch bedenklich ist. Stets gleiche Hand- oder Armbewegungen (42%), schmerzhafte oder ermüdende Körperhaltungen (35%) und das Tragen oder Bewegen von schweren Lasten (27%) sind die häufigsten physischen Gesundheitsrisiken in der Arbeitswelt. Es ist erfreulich, dass die Schweizer Werte häufig unter denjenigen der Benchmarkländer liegen.<sup>5</sup>

ein Indiz für die Notwendigkeit vertiefter Analysen und Verbesserungsmaßnahmen.

**Physische Gesundheitsrisiken**

Die ausführlichen Fragen zu physischen Gesundheitsrisiken erlauben uns, die Ursachen von Gesundheitsproblemen zu be-

**Physische Gesundheitsrisiken nach Wirtschaftszweigen**

Die Gliederung der physischen Gesundheitsrisiken nach Wirtschaftszweigen ist oft aufschlussreich, da die Arbeitsabläufe durch typische Tätigkeiten eines Wirtschaftsbereiches vorgegeben sind und dementsprechend die Gesundheit der Erwerbstätigen nach ei-

Grafik 2

**Physische Gesundheitsrisiken**  
In % der Erwerbstätigen

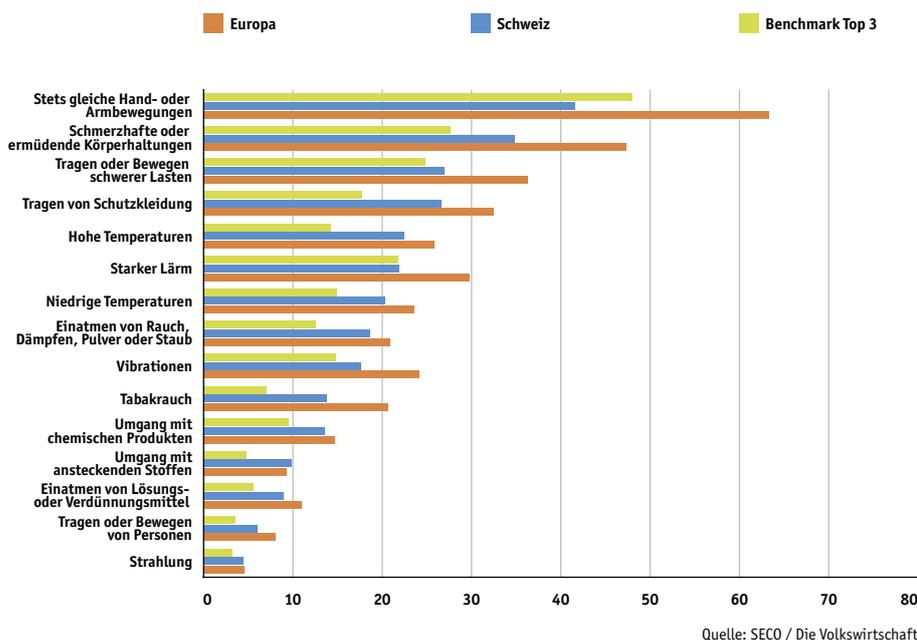


Tabelle 2

**Physische Gesundheitsrisiken nach Wirtschaftszweigen**  
Anteil der Erwerbstätigen in %

	Wirtschaftszweige nach Nace <sup>a</sup>						alle Sektoren
	A, B: Land-, Forstwirtschaft	C-F: Industrie, Bau	G-K: Privater Dienstleistungssektor	L: Verwaltung	M-Q: Erziehungs-, Gesundheits-, Sozialwesen		
Stets gleiche Hand- oder Armbewegungen	42	44	42	43	38	42	
Schmerzhafte oder ermüdende Körperhaltung	61	36	29	30	40	35	
Tragen oder Bewegen schwerer Lasten	63	37	23	11	23	27	
Hohe Temperaturen	41	29	21	28	15	22	
Lärm	28	40	18	15	14	22	
Niedrige Temperaturen	71	25	15	29	15	20	
Einatmen von Rauch, Dämpfen, Pulver oder Staub	24	42	13	11	9	19	
Vibrationen	37	39	12	13	7	18	
Tabakrauch	4	26	13	12	7	14	
Umgang mit chemischen Produkten	18	22	8	8	16	14	
Umgang mit ansteckenden Stoffen	0	11	3	11	21	10	
Einatmen von Lösungs- oder Verdünnungsmitteln	0	20	4	13	7	9	
Tragen oder Bewegen von Personen	0	0	1	9	19	6	
Strahlung	0	9	3	4	5	5	

<sup>a</sup> Nace = Europäische Codierung der Wirtschaftszweige.

Quelle: SECO / Die Volkswirtschaft

Die am häufigsten genannten Belastungen in der Land- und Forstwirtschaft sind niedrige Temperaturen, Tragen oder Bewegen schwerer Lasten und schmerzhafte oder ermüdende Körperhaltung. Das sind bekannte Risikofaktoren für muskuloskeletale Beschwerden. Erwerbstätige in der Industrie und im Baugewerbe benennen stets gleiche Hand- oder Armbewegungen, starken Lärm, Vibrationen sowie das Einatmen von Rauch, Dämpfen (z.B. durch Schweißen oder Abgase), Pulver oder Staub (wie Holz- oder Mineralstaub) als häufigste Gesundheitsrisiken. Zudem sind diese Erwerbstätigen vermehrt Dämpfen von Lösungs- oder Verdünnungsmitteln und Tabakrauch ausgesetzt. Hier ist die Verbindung mit Haut- und Atemwegbeschwerden klar ersichtlich.

Im privaten Dienstleistungssektor sind die Risiken – mit Ausnahme von stets gleichen Hand- oder Armbewegungen – relativ niedrig. Erwerbstätige in der öffentlichen Verwaltung bezeichnen stets gleiche Hand- oder Armbewegungen und hohe bzw. niedrige Temperaturen überdurchschnittlich oft als problematisch. Die physischen Gesundheitsrisiken prägen das Erziehungs-, Gesundheits- und Sozialwesen stark. Die Gesundheit dieser Personen wird vor allem durch schmerzhafte oder ermüdende Körperhaltungen, stets gleiche Hand- oder Armbewegungen, das Tragen oder Bewegen von schweren Lasten und Personen sowie den Kontakt mit ansteckenden Stoffen beeinträchtigt.

**Benachteiligung aufgrund des Alters**

Benachteiligungen aufgrund des Alters kommen in der Schweiz mit 4% häufiger vor als in anderen untersuchten Ländern, wie z.B. Deutschland (3%), Italien (3%) oder Frankreich (2%). Die Schweiz liegt auch über dem europäischen Mittel von 3% und befindet sich damit im hinteren Drittel. Eine vertiefte Analyse zeigt, dass sich in der Schweiz Frauen und jüngere Personen am häufigsten aufgrund ihres Alters während ihrer Arbeit benachteiligt fühlen. Weibliche Erwerbstätige (5%) geben im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen (3%) häufiger an, bei der Arbeit aufgrund ihres Alters benachteiligt zu werden. 10% der Erwerbstätigen, die 24 Jahre und jünger sind, sehen sich aufgrund ihres jungen Alters benachteiligt. Bei den 25- bis 39-Jährigen und den 40- bis 54-Jährigen sind dies nur rund 3%, was nur leicht über den 4% der älteren Erwerbstätigen (55+) liegt. Im Gegensatz zu älteren Stellensuchenden, deren Arbeitssuche häufig aufgrund ihres fortgeschrittenen Alters erschwert ist, stellen ältere Personen, die im Arbeitsmarkt integriert sind, nur selten Benachteiligungen wegen ihres Alters fest.

4 Siehe den Artikel von U. Pekruhl, S. 9–12, in diesem Heft.

5 Da von erheblichen Unterschieden zwischen den einzelnen Branchen auszugehen ist, muss bei der Interpretation vorsichtig vorgegangen werden.

Kasten 2

**Benachteiligung aufgrund des Geschlechts**

Frauen sind in der Schweiz vergleichsweise wenig in Führungspositionen vertreten. Nur 20% der Erwerbstätigen geben an, dass die unmittelbare Vorgesetzte eine Frau ist. Das europäische Mittel (24%) sowie Österreich (23%) und Frankreich (25%) haben höhere Werte als die Schweiz. Die Benchmark von Finnland, Estland und Litauen liegt bei 37%.

**Weiterbildung**

In einem dynamischen Arbeitsmarkt mit raschen wirtschaftlichen und technologischen Veränderungen ist die Weiterbildung zur Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit insbesondere für wenig Qualifizierte sowie für ältere Erwerbstätige besonders wichtig. 45% der Schweizer Erwerbstätigen haben in den zwölf der Befragung vorangegangenen Monaten an einer vom Unternehmen finanziell unterstützten Weiterbildung teilgenommen. Nur Finnland und Schweden liegen höher. Dagegen ist der europäische Durchschnitt sehr viel niedriger (25%) und auch die europäischen Nachbarn Italien (17%), Frankreich (24%), Deutschland (25%) und Österreich (38%) reichen bei weitem nicht an die Schweizer Werte heran.

Die Aufschlüsselung der Schweizer Daten nach Berufshauptgruppen und Alter zeigt folgendes Bild: Über 60% der Führungskräfte, Wissenschaftler und technischen Fachkräfte besuchen eine bezahlte Weiterbildungsmassnahme; bei den Arbeitnehmenden in Dienstleistungsberufen, in der Maschinenindustrie und in Handwerksberufen sind es dagegen nur rund 40%. Kaufmännische Angestellte (26%), Fachkräfte in der Landwirtschaft (15%) und Hilfskräfte (7%) bilden sich am seltensten auf Geschäftskosten weiter. Die Unterschiede bezüglich Alterskategorien sind weniger deutlich. Am wenigsten werden die unter 24-jährigen (38%) und über 55-jährigen Erwerbstätigen (41%) weitergebildet. Am häufigsten kommen 25- bis 39-jährige (47%) und 40- bis 54-jährige Erwerbstätige (49%) in den Genuss einer bezahlten Weiterbildungsmassnahme. Zudem sind bezahlte Weiterbildungsmassnahmen häufiger bei Vollzeitbeschäftigten (49%) und in grossen Unternehmen (51%) als bei Teilzeitarbeitenden oder (38%) in kleinen Betrieben (40%). Trotz der hohen Weiterbildungsquote erachten rund 20% der Schweizer Erwerbstätigen weitere Schulungs- und Ausbildungsmassnahmen zur guten Bewältigung ihrer Aufgaben als notwendig.

**Work-Life-Balance**

In der Schweiz geben 88% der Befragten an, dass sich die Arbeitszeiten gut bis sehr gut mit familiären oder sozialen Verpflichtungen ausserhalb des Berufs vereinbaren lassen. Die Schweiz liegt hier auf gleicher Höhe wie die Benchmark der Top Drei (Norwegen, Österreich, Dänemark). Die Nachbarländer Italien (73%), Frankreich (81%) und Deutschland (85%) haben tiefere Werte als die Schweiz. Auch das europäische Mittel (78%) liegt vergleichsweise tief.

Die Aufschlüsselung nach Vollzeit- und Teilzeitstellen zeigt, dass vor allem Teilzeitarbeitende (91%) Arbeit und familiäre oder soziale Verpflichtungen gut bis sehr gut unter einen Hut bringen. Bei den Vollzeitbeschäftigten sind dies aber auch noch 86%. 25- bis 39-Jährige (85%) können am wenigsten gut Privates und Berufliches miteinander vereinbaren, gefolgt von den unter 24-Jährigen (87%), den 40- bis 54-Jährigen (90%) und den über 55-Jährigen (92%). Bezüglich Geschlechtern ergeben sich keine wesentlichen Unterschiede. So beurteilen 87% der Männer und 89% der Frauen, dass ihre Work-Life-Balance stimmt.

**Fazit**

Insgesamt finden Erwerbstätige in der Schweiz gute Arbeitsbedingungen vor. Die Schweiz muss diesen Trumpf auch angesichts der demografischen Entwicklung, welche zu einer Alterung der Arbeitskräfte führt, weiter ausspielen und wo nötig zusätzlich optimieren. Gezielte Verbesserungen können die Arbeitsfähigkeit und Motivation der Arbeitnehmenden erhalten und die Attraktivität der Schweiz als Arbeitsplatz fördern. Bei der Interpretation der Ergebnisse muss berücksichtigt werden, dass die Verteilung der Beschäftigten nach Wirtschaftszweigen sowie die rechtlichen Voraussetzungen je nach Land unterschiedlich sind und dementsprechend Einfluss auf die Antworten haben. Ebenfalls können soziokulturelle Faktoren das Verständnis der Fragen und die Antworthaltung beeinflussen.

Trotz den insgesamt guten Arbeitsbedingungen gibt es Verbesserungspotenzial. Die Einschätzung von 31% der Erwerbstätigen, dass ihre Gesundheit durch die Arbeit beeinträchtigt wird, erscheint hoch. Ebenso müssen die vergleichsweise langen Absenzen und die Häufungen von Gesundheitsrisiken in gewissen Wirtschaftszweigen beachtet werden. Die Benachteiligung von Frauen und Jugendlichen ist ebenfalls ernst zu nehmen.

Kasten 3

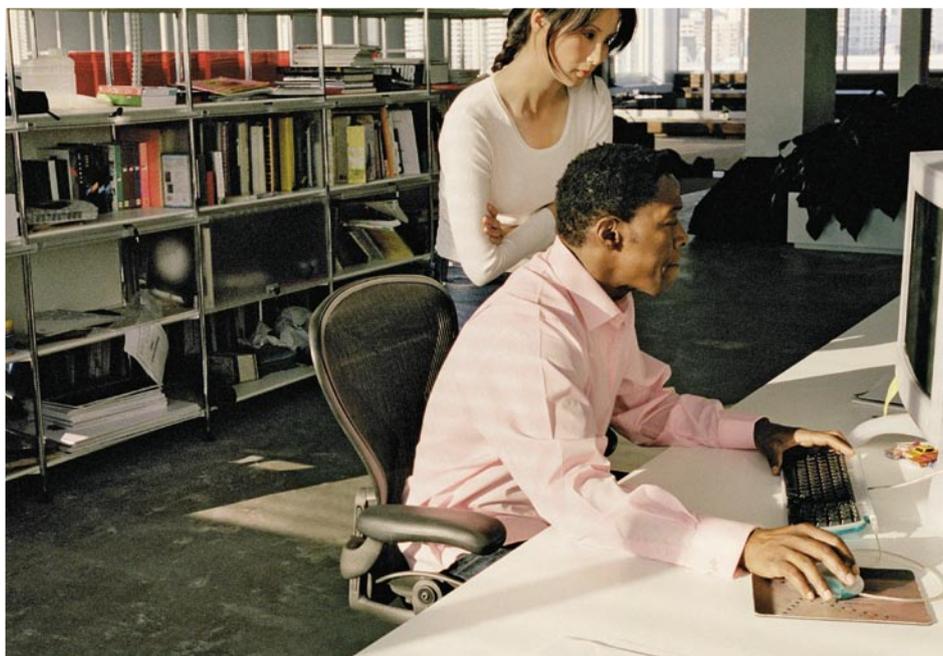
**Weitere Detailanalysen**

Die Fachhochschule Nordwestschweiz hat in Zusammenarbeit mit dem SECO ein Konsortium wissenschaftlicher Institutionen geschaffen, um weitere Auswertungen zu koordinieren. Auf Basis der Vierten Europäischen Umfrage zu den Arbeitsbedingungen 2005 werden nun weitere Detailanalysen – wie z.B. zu älteren Erwerbstätigen – vorgenommen und damit vertiefte Erkenntnisse zu den Arbeitsbedingungen in der Schweiz bzw. in Europa gewonnen.

Um Entwicklungen und Trends aufzeigen zu können, wird es wichtig sein, dass die Schweiz auch an den kommenden europäischen Erhebungen teilnimmt. Mit einer Folgestudie könnten Veränderungen aufgezeigt und allenfalls Problembereiche, wo weitere Massnahmen angegangen werden müssen, identifiziert werden. Die Wirkung der eingeleiteten Massnahmen könnte ebenfalls erfasst werden.

# Partizipatives Management in der Schweiz und Europa

Beschäftigte in der Schweiz haben grössere Freiräume bei der Gestaltung ihrer Arbeit als Arbeitnehmende in den meisten anderen europäischen Ländern. In Schweizer Betrieben werden die Qualifikationen der Beschäftigten somit überdurchschnittlich gut genutzt. Denn es ist wichtig, dass die Mitarbeitenden nicht nur über hohe Qualifikationen verfügen, sondern ihre Kompetenzen auch für die selbständige Gestaltung ihrer Arbeit nutzen dürfen. Nur so wird sichergestellt, dass der «wichtigste Rohstoff der Schweiz», die Bildung, auch tatsächlich zur Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Wirtschaft beiträgt.



Modelle der Arbeitsorganisation, die den hohen Qualifikationen der Beschäftigten Rechnung tragen, verschaffen den Unternehmen signifikante Produktivitäts-, Qualitäts- und Innovationsvorteile. In der Schweiz ist die Autonomie der Beschäftigten nicht nur absolut gesehen, sondern auch im Vergleich mit anderen europäischen Ländern recht hoch.

Bild: Keystone

Die Fähigkeiten und Qualifikationen der Mitarbeitenden gehören unbestrittenermassen zu den zentralen Ressourcen, die es Unternehmen in entwickelten Industriestaaten wie der Schweiz möglich machen, im globalen Wettbewerb gegen die Konkurrenten aus den so genannten «Billiglohnländern» zu bestehen. Öffentlichen und privaten Investitionen in die Aus- und Weiterbildung von Arbeitnehmenden wird ein entsprechend hoher Stellenwert zu gemessen. Eher selten wird

allerdings die Frage thematisiert, ob die vorhandenen Qualifikationen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden von den Unternehmen auch tatsächlich umfassend genutzt werden. Denn was nützt eine fundierte vierjährige berufsqualifizierende Ausbildung, wenn der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin «ihren Verstand beim Pförtner abgibt» und im Unternehmen lediglich Routinen und Anweisungen folgt, aber nicht selbst kompetent und innovativ die Arbeitsabläufe mitgestalten kann?

Zahlreiche Untersuchungen der letzten Jahre haben immer wieder bestätigt<sup>1</sup>, dass Modelle der Arbeitsorganisation, die den hohen Qualifikationen der Beschäftigten Rechnung tragen, den Unternehmen signifikante Produktivitäts-, Qualitäts- und Innovationsvorteile verschaffen. Dabei sind die konkreten Formen eines solchen *Partizipativen Managements* (siehe *Kasten 1*) unterschiedlich. Gemeinsam ist ihnen, dass an die Stelle von Anweisung und Kontrolle durch eine(n) Vorgesetzte(n) die Eigenverantwortung und die Kompetenzen der Mitarbeitenden treten.

Kasten 1

## Partizipatives Management

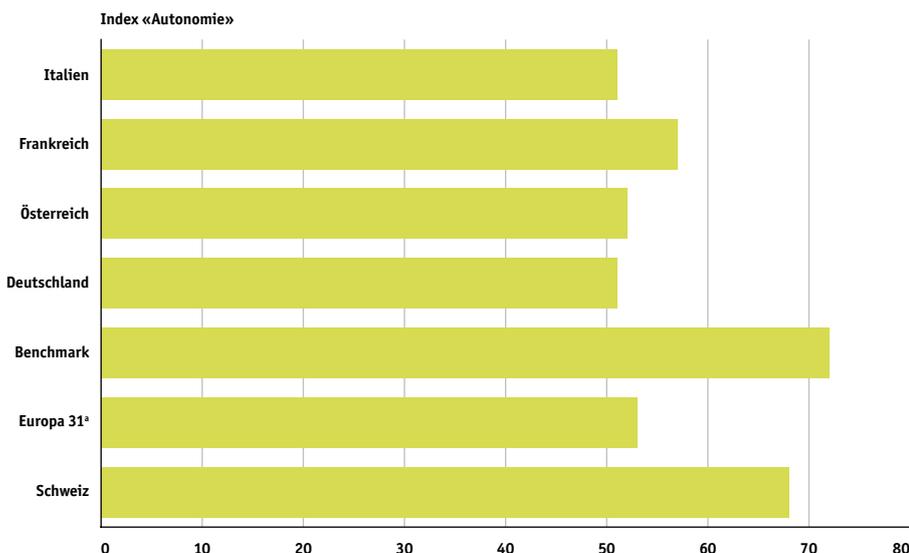
Partizipatives Management nutzt und fördert systematisch die Fähigkeiten und die Motivation von Beschäftigten, um die Produktion und die Entwicklung von Gütern und Dienstleistungen kontinuierlich zu optimieren. Dies geschieht durch die Beteiligung an Entscheidungen über Strukturen und Prozesse von Arbeit und Produktion.



**Prof. Dr. Ulrich Pekruhl**  
Professor für Human Resource Management, Institut für Personalmanagement und Organisation der Hochschule für Wirtschaft FHNW

Grafik 1

Mittelwert des Index «Autonomie»



a Die Kategorie «Europa 31» umfasst alle an der Befragung beteiligten Länder, also die 27 Staaten der Europäischen Union plus Kroatien, die Türkei, Norwegen und die Schweiz. Die «Benchmark» ist das gemittelte Ergebnis der drei Länder mit den höchsten Werten.

Quelle: Pekruhl / Die Volkswirtschaft

**Drei Dimensionen des Partizipativen Managements**

Die Daten der *Vierten Europäischen Umfrage über die Arbeitsbedingungen* ermöglichen einen Überblick über die Verbreitung von Partizipativem Management in der Schweiz und in Europa. In der Befragung werden unterschiedliche Aspekte des Themas Arbeitsorganisation behandelt. Um das Konzept des Partizipativen Managements einzukreisen, haben wir uns auf die drei zentralen Dimensionen konzentriert, wie sie in vorangegangenen Studien<sup>2</sup> identifiziert wurden:

- *Autonomie*: Beschäftigte entscheiden selbstständig und eigenverantwortlich über die Ausführung ihrer Arbeit;
- *Partizipation*: Know-how und Kreativität der Beschäftigten werden genutzt, um die Arbeitsabläufe zu optimieren;
- *Kooperation*: Die produktiven Potenziale selbst organisierter kooperativer Arbeit werden genutzt.

Die Auswertung der Befragung folgt diesen drei Dimensionen und schliesst mit einigen Aussagen zu Verbreitung und Auswirkungen von teilautonomer Gruppenarbeit. In dieser Auswertung werden nur Befragte berücksichtigt, die *abhängig beschäftigt* sind, da Fragen nach Autonomie und Partizipation an selbstständig Erwerbende offensichtlich nicht sinnvoll sind. Die Gesamtzahl der Befragten reduziert sich damit auf gut 24 000 europaweit, davon 858 in der Schweiz.

**Indikator «Autonomie»**

Die Antworten auf vier unterschiedliche Fragen geben einen guten Anhaltspunkt dafür, inwieweit Beschäftigte in Schweizer Betrieben eine gewisse Unabhängigkeit bei der Gestaltung ihrer Arbeit haben:

- Die Frage «*Können Sie sich die Reihenfolge Ihrer Arbeit aussuchen bzw. ändern?*» wird von 71% der Schweizer Beschäftigten mit «Ja» beantwortet.
- Die Frage «*Können Sie sich das Vorgehen bei der Erledigung einer Aufgabe aussuchen oder ändern?*» bejahen sogar 81% der Befragten.
- Auf die Frage «*Können Sie sich Ihr Arbeits-tempo oder Ihren Arbeitsrhythmus aussuchen oder ändern?*» antworten 73% zustimmend.
- Schliesslich sagt fast die Hälfte (48%) aller Beschäftigten, sie könnten ihre *Arbeitszeit* entweder *völlig selbst bestimmen* (14%) oder zumindest *innerhalb eines bestimmten Rahmens anpassen* (33%)<sup>3</sup>.

Diese Zahlen zeigen, dass die Beschäftigten in Schweizer Betrieben in einem sehr hohen Masse Einfluss auf die Gestaltung ihrer eigenen Arbeit nehmen können.

Grafik 1 zeigt, dass die Autonomie der Schweizer Beschäftigten nicht nur absolut gesehen, sondern auch im Vergleich mit anderen europäischen Ländern recht hoch ist. Da ein europaweiter Vergleich aller vier Variablen unübersichtlich geworden wäre, haben wir den Index «Autonomie» gebildet, in den alle vier beschriebenen Items eingehen. Der Index ist so konstruiert, dass sein Wert gleich 100 ist, wenn ein Beschäftigter Autonomie in allen vier Bereichen angibt. Der Wert 0 bedeutet gar keine Autonomie; 25 heisst, dass eine der vier Fragen mit «Ja» beantwortet wurde.

Es wird deutlich, dass die Schweizer Beschäftigten eine weit überdurchschnittliche Autonomie bei der Gestaltung ihrer Arbeit haben. Sowohl der europäische Durchschnitt als auch die Werte für die Nachbarländer Deutschland, Österreich, Frankreich und Italien liegen signifikant unter den Schweizer Werten. Die Schweiz steht – nach Schweden (mit einem Indexwert von 74) und Dänemark (73) – an der dritten Stelle der europäischen Länder. Sie ist damit Teil der europäischen Benchmark, die aus den Ergebnissen für die drei besten Länder in der Untersuchung gebildet wird.

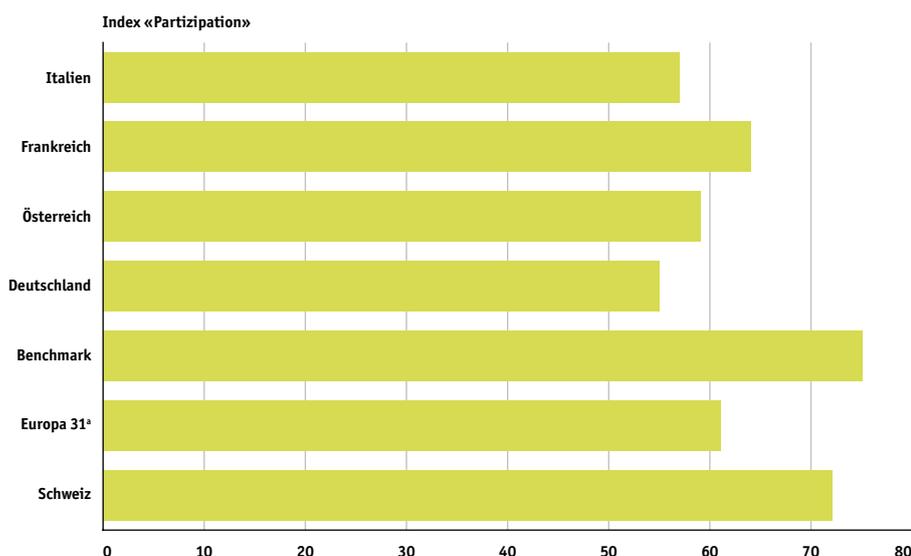
**Indikator «Partizipation»**

Auch die Fragen, die über die Partizipationsmöglichkeiten von Beschäftigten in Schweizer Betrieben Auskunft geben, zeigen ein hohes Mass an Beteiligung:

1 Vgl. Totterdill u.a. 2002.  
 2 Vgl. Nordhause-Janz & Pekruhl (2000).  
 3 Die Differenz zur Addition ergibt sich aus einem Rundungsfehler (33,3% + 14,4% = 47,7%).  
 4 Die Diskussion über unterschiedliche Kriterien, Formen und Definitionen von Gruppenarbeit kann an dieser Stelle nicht geführt werden; vgl. dazu etwa Benders u.a. (2006).  
 5 Index «Autonomie» grösser oder gleich 75.  
 6 Index «Partizipation» grösser oder gleich 80.  
 7 Vgl. im Überblick Ulich (2005).

Grafik 2

Mittelwert des Index «Partizipation»

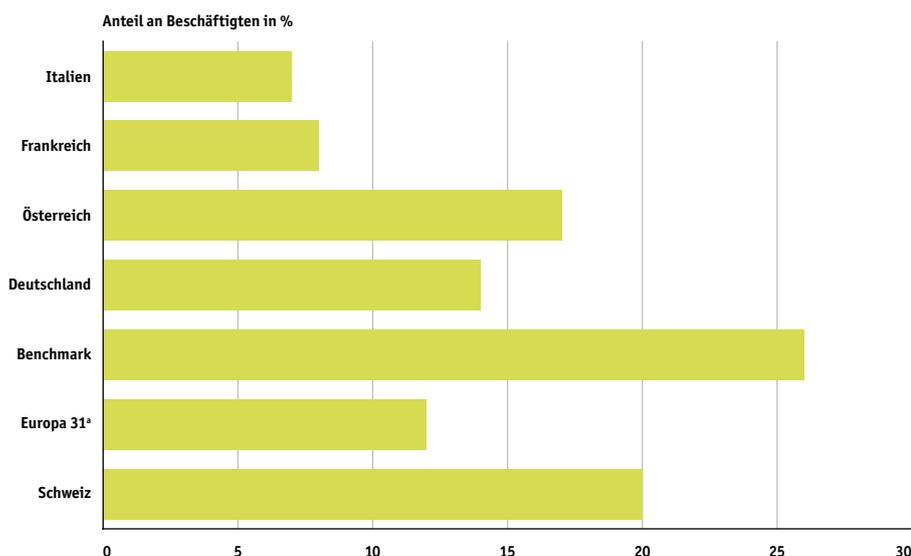


a Vgl. Anmerkung zu Grafik 1

Quelle: Pekruhl / Die Volkswirtschaft

Grafik 3

Verbreitung von Gruppenarbeit



a Vgl. Anmerkung zu Grafik 1

Quelle: Pekruhl / Die Volkswirtschaft

- Die Frage, ob die «Selbstbeurteilung der Qualität der eigenen Arbeit» zu den Aufgaben der Beschäftigten gehöre, wird von 84% der Schweizer Befragten bejaht.
- 88% sagen, dass ihre Arbeit «das selbstständige Lösen von unvorhergesehenen Problemen» einschliesse.
- 52% der Schweizer Beschäftigten wurden «in den letzten 12 Monaten bezüglich Änderungen beim Arbeitsablauf und/oder Arbeitsbedingungen um Rat gefragt».

- 74% haben «in den letzten 12 Monaten arbeitspezifische Probleme mit dem Vorgesetzten besprochen».
- Schliesslich sagen 62% der Beschäftigten, dass sie oft oder sogar fast immer eigene Ideen bei der Arbeit umsetzen können.

Der Index «Partizipation» wird aus diesen fünf Variablen gebildet. Der Vergleich der Mittelwerte für diesen Index ergibt wiederum ein sehr positives Bild für die Schweiz (siehe Grafik 2). Zwar gehört die Schweiz in diesem Fall nicht zu den Benchmark-Ländern (Dänemark, Schweden und die Niederlande). Aber mit einem Indexwert von 72 ist die Schweiz dieser Spitzengruppe doch sehr nah und jedenfalls den unmittelbaren europäischen Nachbarn mehr oder weniger weit voraus.

Kooperation

Im Kontext von Partizipativem Management ist «Kooperation» dann ein wesentlicher Faktor, wenn die Zusammenarbeit so organisiert ist, dass sich unterschiedliche Qualifikationen ergänzen und die Mitarbeitenden zudem die Möglichkeit haben, ihre Zusammenarbeit weit gehend selbst zu gestalten. Eine so organisierte Arbeitsgruppe besitzt – bezogen auf komplexe Fragestellungen – eine höhere Problemlösungskompetenz als je einzelne Beschäftigte. Zudem ist sie bei der Bearbeitung von Aufgaben zeitlich deutlich flexibler, da Ressourcen je nach Anforderung gebündelt oder verteilt werden können. Eine solche Form der Kooperation wird als Gruppenarbeit bezeichnet.<sup>4</sup>

In der Befragung können wir dann von Gruppenarbeit sprechen, wenn eine Reihe von Punkten erfüllt wird:

- Die Beschäftigten erledigen zumindest einen Teil ihrer Aufgaben im Team;
- die Teammitglieder wechseln sich bei der Arbeit ab;
- sie entscheiden selbst über diesen Wechsel der Aufgaben;
- die unterschiedlichen Aufgaben im Team verlangen von jedem Teammitglied unterschiedliche Fähigkeiten und Fertigkeiten;
- das Team entscheidet selbst über die Aufgabenteilung innerhalb der Gruppe.

Zwar reicht die Verbreitung von Gruppenarbeit – definiert nach den oben aufgezählten Kriterien – in der Schweiz mit 20% der Beschäftigten nicht an die europäische Benchmark heran, die in diesem Fall von den drei skandinavischen Ländern Dänemark, Schweden und Norwegen gebildet wird (vgl. Grafik 3). Wiederum liegt die Schweiz aber klar über

dem europäischen Durchschnitt und deutlich vor den Nachbarländern.

### Teilautonome Arbeitsgruppen

Eine besondere Form der Gruppenarbeit und des Partizipativen Managements sind die so genannten *Teilautonomen Arbeitsgruppen (TAG)*. Hier sind die Gruppenmitglieder nicht nur für die Organisation der Zusammenarbeit in der Gruppe verantwortlich, sondern können darüber hinaus auf die Gestaltung und Verbesserung von Arbeitsabläufen Einfluss nehmen. Somit ist die TAG quasi die Synthese aus den drei bisher untersuchten Dimensionen des Partizipativen Managements: hohe Autonomie<sup>5</sup>, hohe Partizipation<sup>6</sup> und selbstorganisierte Gruppenarbeit.

Knapp die Hälfte (9%) der Schweizer Beschäftigten, die in Gruppenarbeit tätig sind, können solchen TAG zugerechnet werden. Europaweit sind dies gerade einmal 5% der Beschäftigten. Nur in den vier skandinavischen Ländern (Dänemark 20%, Schweden 14%, Norwegen und Finnland je 13%) sowie in den Niederlanden (13%) und Belgien (10%) ist die Verbreitung grösser.

Interessant ist die Frage, ob TAG eher in kleinen oder grossen Unternehmen zu finden sind. Man könnte annehmen, dass in Kleinbetrieben die Beschäftigten quasi ganz selbstverständlich miteinander kooperieren und Freiheiten bei der Gestaltung ihrer Arbeit haben, während in Grossbetrieben ein eher striktes Arbeitsregime herrscht. Das Gegenteil ist der Fall: So arbeiten in kleinen und mittleren Betrieben (bis 250 Beschäftigte) zwischen 7% und 9% der Beschäftigten in TAG; für die oberen Betriebsgrössenklassen (250–499 und 500+) ergeben sich Werte von jeweils 16% der Beschäftigten, die in TAG arbeiten. Dies ist bemerkenswert, da sich in grösseren Betrieben eine solche autonome und partizipative Kooperation in der Regel kaum von selbst ergibt, sondern das Resultat einer bewusst geplanten und gestalteten Arbeitsorganisation sein dürfte.

### Verteilung auf einzelne Wirtschaftssectoren

Bei der Verteilung der TAG-Beschäftigten auf die Wirtschaftssectoren zeigt sich – wie übrigens in fast allen europäischen Ländern –, dass die Beschäftigten in der Privatwirtschaft etwas seltener partizipativ geführt werden als Mitarbeitende in öffentlichen, gemeinnützigen oder gemischtwirtschaftlichen (Staat und Private) Unternehmen. Während in der Privatwirtschaft 8% der Beschäftigten in TAG arbeiten, sind dies in den übrigen Bereichen (zusammen) 11%. Auch wenn dieser Unter-

schied nicht sehr gross ist: Das Vorurteil, der öffentliche Bereich hinke dem privaten bei der Modernisierung des Managements hinterher, ist zumindest ein Stück weit zu relativieren. Genauere Analysen auf Branchenebene sind leider aufgrund der zu geringen Fallzahlen nicht möglich.

Zahlreiche Untersuchungen<sup>7</sup> belegen, dass partizipative Formen der Arbeitsorganisation positiv mit der Gesundheit der Beschäftigten korrelieren. Auf den ersten Blick scheint sich dies durch die Schweizer Ergebnisse nicht bestätigen zu lassen: Der Anteil der Beschäftigten, die angeben, in den letzten 12 Monaten wegen Krankheit gefehlt zu haben, ist bei TAG-Beschäftigten mit 21% genauso gross wie bei allen übrigen Mitarbeitenden. Der zweite und der dritte Blick hingegen verdeutlichen klare Unterschiede. Während die durchschnittlichen krankheitsbedingten Fehlzeiten (nur bezogen auf Beschäftigte, die überhaupt krank waren) bei 21 Tagen liegen, konnten die Beschäftigten in TAG nur an 12,7 Tagen wegen Krankheit nicht zur Arbeit erscheinen. Noch deutlicher wird der Unterschied bei der Betrachtung der Krankentage, die nach Einschätzung der Befragten auf arbeitsbedingte Gesundheitsprobleme zurückzuführen sind: Beschäftigte in TAG geben im Durchschnitt 2,4 Tage an, während insgesamt die durchschnittliche Fehlzeit aufgrund arbeitsbedingter Krankheit 7 Tage beträgt. Weitere Analysen werden zeigen, inwieweit andere Faktoren Einfluss auf dieses Ergebnis haben.

### Fazit

Die vier skandinavischen Länder, die Niederlande und die Schweiz sind die sechs europäischen Länder, in denen die Qualifikationen und Fähigkeiten der Beschäftigten von den Unternehmen überdurchschnittlich genutzt werden. Offen ist die Frage, weshalb sich die Schweiz hier einreihen und sich so deutlich von ihren unmittelbaren europäischen Nachbarn absetzen kann. Eine mögliche Erklärung ist die lange Tradition der Sozialpartnerschaft in Schweizer Betrieben, in der die Meinung und Interessen der Beschäftigten ernst genommen werden. Aber vielleicht haben Schweizer Unternehmensführerinnen und -führer auch ganz einfach ihre Managementbücher besser gelesen.

Bei den vergleichsweise positiven Ergebnissen für die Schweiz sollte allerdings nicht vergessen werden, dass zahlreiche Beschäftigte weder autonom, noch partizipativ oder kooperativ arbeiten und somit noch grosse ökonomische Potenziale brach liegen. Schliesslich werden damit auch Möglichkeiten der Verbesserung der Arbeitsbedingungen verspielt. ■

Kasten 2

#### Literatur

- Benders, J., F.Huijgen, U. Pekruhl (2006): *Measuring Group Work; Findings and Lessons from a European Survey*, in: D. Bennett (Ed.), *Operations Management I; Volume 3*, London: Sage, pp. 232–247.
- Nordhause-Janz, J., U. Pekruhl (2000): *Managementmoden oder Zukunftskonzepte? Zur Entwicklung von Arbeitsstrukturen und von Gruppenarbeit in Deutschland*; in: Nordhause-Janz, J., U. Pekruhl (Hg.) (2000): *Arbeiten in neuen Strukturen? Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland*, München und Mering: Hampp.
- Totterdill P., S. Dhondt, S. Milsome (2002): *Partners at work? A Report to Europe's Policy Makers and Social Partners*, Hi-Res Project. [www.hi-res.org.uk](http://www.hi-res.org.uk).
- Ulich, E. (2005): *Arbeitspsychologie*, Stuttgart: Schäffer-Poeschl.

# Arbeitsbedingungen in der Schweiz – ein sozialpartnerschaftlicher Diskurs

Die Vertreterin der Arbeitgeber wie die Vertreterin der Gewerkschaften ziehen im Gespräch eine insgesamt positive Bilanz hinsichtlich der Resultate der Schweiz, wie sie bezüglich Arbeitsbedingungen im Rahmen der «Dublin-Studie» im europäischen Ländervergleich ermittelt wurden. Wenn die Analysen und Kommentare der Sozialpartner zum Teil erstaunlich deckungsgleich sind, gibt es doch auch Bereiche, wo die Differenzen im Vordergrund stehen. Über die Dublin-Studie hinaus stehen im Gespräch u.a. allgemeine Fragen zur Verständigung unter den Sozialpartnern über Arbeitsbedingungen zur Diskussion, aber auch aktuelle Dossiers, wie die Verordnung über «Schutzalter 18 und Jugendarbeitsschutz» sowie die revidierte ASA-Richtlinie.



**Dr. Doris Bianchi**  
Zentralsekretärin,  
Schweizerischer  
Gewerkschaftsbund



**Ruth Derrer Balladore**  
Mitglied der Geschäftsleitung,  
Schweizerischer  
Arbeitgeberverband

**Die Volkswirtschaft:** *Welchen Stellenwert haben gute Arbeitsbedingungen für die Sozialpartner?*

**Derrer:** Für die Arbeitgeber haben gute Arbeitsbedingungen einen zentralen Stellenwert: Nur zufriedene und gesunde Arbeitnehmende erbringen die Arbeitsqualität, die der Standort Schweiz im globalen Wettbewerb braucht.

**Bianchi:** Zur «Raison d’Être» der Gewerkschaften zählen sowohl das Entstehen für gute Arbeitsbedingungen wie die Vollbeschäftigung. Wir sind überzeugt, dass sich die beiden Hauptziele nicht ausschliessen, im Gegenteil.

**Die Volkswirtschaft:** *Wo finden Arbeitgeber und Gewerkschaften im Bereich Arbeitsbedingungen am leichtesten eine gemeinsame Linie?*

**Bianchi:** Je fassbarer das Thema und je technischer der Ansatz ist, desto leichter ist die Verständigung, auch wenn es dazu etwas länger braucht. Ein gutes Beispiel dafür ist die Revision der ASA-Richtlinie. Eine gemeinsame Linie erkenne ich häufig auch bei Fragen der Ausbildung sowie der Instruktion und Information der Arbeitnehmenden. Davon profitieren letztlich beide Seiten. Bei einigen Themen – wie etwa der Vereinbarkeit von Familie und Beruf – erleichtert das gesellschaftliche Bedürfnis nach einer Lösung die Verständigung unter den Sozialpartnern.

**Derrer:** Einverstanden.

**Die Volkswirtschaft:** *Wo ist für Sie die Konsensfindung am schwierigsten?*

**Derrer:** Schwieriger ist die Konsensfindung dort, wo man in guten Treuen unterschiedlicher Ansicht sein kann – wie etwa bei Lohnfragen, aber auch beim Fragenkomplex, den ich mit «Arbeitgeber als Reparaturwerkstätte für gesellschaftliche Probleme» betiteln möchte. Als Arbeitgeber hat man manchmal das Gefühl, alles richten zu müssen. Gerade im Zusammenhang mit der Gesundheit am Arbeitsplatz besteht die Gefahr, dass alle Gesundheitsprobleme als "Berufsassoziierte Gesundheitsstörungen" bezeichnet werden.

**Bianchi:** Wenn es um Arbeitszeit und Flexibilisierung geht, ist die Verständigung schwieriger. Obwohl möglicherweise niemand mit der geltenden Regelung glücklich ist, ge-

staltet sich die Konsensfindung oft schwierig, weil niemand genau weiss, wer von der vorgeschlagenen «Lösung» in welchem Masse profitieren würde.

**Die Volkswirtschaft:** *Die Schweiz hat sich erstmals an der Umfrage über die Arbeitsbedingungen beteiligt, welche die Europäische Stiftung zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Dublin durchgeführt hat. Wie sinnvoll finden Sie grundsätzlich solche Studien? Wo liegen für Sie Stärken und Schwächen der Studie?*

**Bianchi:** In der Schweiz besteht ein klarer Datenmangel bezüglich Arbeitsbedingungen im Allgemeinen sowie Arbeit und Gesundheit im Besonderen. Das ist denn auch der Grund, weshalb wir uns im Vorfeld für die Studie und die Finanzierung engagiert haben. Die Dubliner Studie bietet dazu einen guten Grundstock an Daten.

Die Stärken der Studie liegen in der thematischen Breite und der methodischen Sicherheit. Die Resultate dürfen aber nicht als Länderranking im Stil einer Hitparade benutzt werden. Dass dies gemacht werden kann, erachten wir als Schwäche. Eine methodische Schwäche ist auch, dass die Befragung erhebliche Anforderungen an die Sprachkompetenz stellt. Für ausländische Arbeitnehmende war es schwierig, an der Studie teilzunehmen. Im Fall der Schweiz mit ihrem hohen Anteil an ausländischen Arbeitnehmenden kann das leicht zu verzerrten Resultaten führen.

**Derrer:** Die Arbeitgeber begrüssen grundsätzlich die Teilnahme an der Studie. Den Vergleich mit den europäischen Ländern erachten wir als sinnvoll, solange dieser nicht isoliert erfolgt. Interessant sind für uns die Daten vor allem in der Zeitreihe, weil man da beobachten kann, in welche Richtung sich die Dinge entwickeln. Vorsicht ist bei der Interpretation der Daten vor allem dort geboten, wo Bruchteile von Prozenten über das Ranking entscheiden. Aufgrund der Fragestellung kommen da und dort erstaunliche Resultate zustande. Wir sollten uns bei der Auswertung auf die wichtigen Fragen konzentrieren, die uns in der Diskussion weiterbringen. Ich bin deshalb froh, dass die Auswertung der Studie in der Hand der Fachhochschule liegt und die nötige wissenschaftliche Sorgfalt gewährleistet ist.



Bild: J.-C. Poffet

Derrerr: «Die Studie bestätigt, dass die gute sozialpartnerschaftliche Auseinandersetzung zu vernünftigen Arbeitsbedingungen führt. Wir sind zwar selten die absoluten Musterschüler, fallen aber auch nirgends völlig ab. Konstanz in allen Bereichen ist wesentlich wertvoller, als wenn wir in einigen Bereichen absolute Spitzenreiter, aber in den anderen Bereichen zuhinterst platziert wären.»

**Die Volkswirtschaft:** *Wie stark werden Ihrer Meinung nach die Resultate dieser Studie die Politik der Sozialpartner beeinflussen?*

**Bianchi:** Die Studie ist eine von verschiedenen Analysen, die den Handlungsbedarf in gewissen Bereichen aufzeigt; sie kann als Argumentationsgrundlage dienen. Aber ich denke nicht, dass aufgrund dieser Studie jetzt konkrete Massnahmen anvisiert werden.

**Derrerr:** Die Studie bestätigt, dass wir über die richtigen Dinge diskutieren. Dass wir uns nun gegenseitig die Zahlen der Studie um die Ohren zu schlagen beginnen, nehme ich nicht an. Das wäre auch nicht der Sinn der Sache.

**Bianchi:** In Bereichen, die vor allem für die Zukunft unseres Arbeitsmarktes von Bedeutung sein werden – etwa bei der Arbeitsmarktfähigkeit oder bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie –, wird die Studie am genauesten aufgeschlüsselt. Die Detailanalyse kann hier wichtige Elemente für eine Arbeitsmarktpolitik liefern.

**Derrerr:** Die Frage der Arbeitsmarktfähigkeit wird auch für uns in Zukunft zentral sein.

**Die Volkswirtschaft:** *Waren Sie vom insgesamt guten Abschneiden der Schweiz überrascht oder nicht? Und worauf führen Sie es zurück?*

**Derrerr:** Die Studie bestätigt, dass die gute sozialpartnerschaftliche Auseinandersetzung zu vernünftigen Arbeitsbedingungen führt. Wir sind zwar selten die absoluten Musterschüler, fallen aber auch nirgends völlig ab. Konstanz in allen Bereichen ist wesentlich wertvoller, als wenn wir in einigen Bereichen absolute Spitzenreiter, aber in den anderen Bereichen zuhinterst platziert wären.

**Bianchi:** Das gute Abschneiden der Schweiz, das uns nicht überrascht hat, ist weit gehend das Resultat der Wirtschaftsstruktur, aber auch der guten Beschäftigungslage. Das zeigt

sich besonders bei der Arbeitszufriedenheit. Länder, die hier ähnlich gut abschneiden wie wir, haben alle eine stabile Beschäftigung. In der differenzierten Analyse ist das Abschneiden der Schweiz allerdings nicht mehr ganz so positiv.

**Die Volkswirtschaft:** *Besonders gut waren die Resultate der Schweiz im Bereich Arbeitsautonomie. Wie erklären Sie dieses Abschneiden?*

**Derrerr:** Die Branchenstruktur erklärt auch hier einiges: Verglichen mit unseren Nachbarländern ist der Anteil des tertiären Sektors bei uns am grössten und jener des sekundären Sektors am kleinsten. Im sekundären Sektor gibt es deutlich mehr Abläufe, die durch Maschinen und Automaten vorgegeben sind, als dies im Dienstleistungssektor der Fall ist.

**Bianchi:** Bei der Arbeitsautonomie sind wir sogar bei den Benchmark-Ländern. Im Bericht wird erklärt, dass die höchste Arbeitsautonomie im Finanzsektor vorhanden ist, und der ist bekanntlich bei uns stark vertreten. Weniger positiv ist, dass die Schweiz auch bezüglich Arbeitstempo und Zeitdruck sehr weit vorne anzutreffen ist. Das muss auch erwähnt werden, wenn man die hohe Arbeitsautonomie der Schweizer Arbeitnehmenden hervorhebt.

**Die Volkswirtschaft:** *Erfreulich, aber doch eher überraschend ist die sehr hohe Zustimmung der befragten Schweizer Erwerbstätigen bei der Frage «Vereinbarkeit von Arbeitszeiten mit familiären oder sozialen Verpflichtungen». Wie werten Sie dieses Resultat?*

**Derrerr:** Die Fragestellung lautete hier nicht etwa: «Erachten Sie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als genügend?», sondern: «Wie gut lassen sich Ihre Arbeitszeiten im Allgemeinen mit Ihren familiären oder sozialen Verpflichtungen ausserhalb des Berufs vereinbaren?». Wie diese Frage beantwortet wird, hängt wiederum mit der Arbeitsorganisation und -autonomie zusammen. Wenn ein Telefon kommt, dass das Kind krank sei, kann man an vielen Arbeitsplätzen in der Schweiz schnell nach Hause gehen oder die Arbeit mitnehmen. Das ist nicht möglich, wenn in Schichten gearbeitet wird oder das Laufen von Maschinen direkt von einzelnen Personen abhängt. Schliesslich hat die Schweiz hohe Werte, wenn es um gleitende Arbeitszeit geht. Deshalb auch die hohe Zustimmung. Mit der eigentlichen Vereinbarkeit von Beruf und Familie hat dies aber nur am Rande etwas zu tun.

**Bianchi:** Für mich ist dieser Wert der Vereinbarkeit von Beruf und Familie vor allem ein Abbild unserer hohen Teilzeitquote. Eine Frau, die 40% arbeitet, kann sich eher hinter eine Aussage stellen, dass Familienleben und Arbeit gut vereinbar seien.

**Die Volkswirtschaft:** *Gibt es für Sie weitere positive Resultate, die Sie herausstreichen möchten?*

**Bianchi:** Was auf den ersten Blick sehr positiv daherkommt, ist die hohe Weiterbildungsquote der Schweiz, wo wir quasi an der Spitze liegen: Rund 45% der Befragten kommen in den Genuss einer bezahlten Weiterbildung. Ein hoher Anteil der Befragten ist in qualifizierten Berufen tätig. Wir zählen aber auch zu den Ländern mit den höchsten Raten an Arbeitnehmenden, die eine Weiterbildung aus eigener Tasche berappen. Für die Zukunft des Arbeitsmarktes ist es wichtig, dass die Unqualifizierten Zugang zu bezahlter Weiterbildung haben. Und in dieser Beziehung sind die Werte der Schweiz lange nicht so positiv.

**Derrerr:** Wir könnten nun eine breite Diskussion darüber führen, wessen Aufgabe es ist, die Arbeitsmarktfähigkeit der unqualifizierten Arbeitnehmenden zu gewährleisten. Doch das ist hier nicht das Thema.

In Sachen Weiterbildung ist die Schweiz auf einem guten Weg – auch wenn noch nicht alles perfekt ist und es nach wie vor einiges zu tun gibt. Als weiteres positives Resultat der Studie erachten wir, dass neue wissenschaftliche Erkenntnisse der Arbeitspsychologie in den Betriebsalltag Eingang gefunden haben.

**Die Volkswirtschaft:** *Unbefriedigend schneidet die Schweiz bezüglich Vertretung von Frauen in Kaderpositionen ab. Was ist für Sie der Weg, um die Vertretung von Frauen in den oberen Etagen der Wirtschaft in der Schweiz zu verbessern?*

**Derrerr:** In der Schweiz ist es oft so, dass Frauen einen vielversprechenden Start der Berufskarriere haben, sich aber an einem gewissen Punkt selbstständig machen oder andere Prioritäten in den Vordergrund stellen. Das ist sehr bedauerlich. Offenbar messen Frauen in der Schweiz dem rein beruflichen Fortkommen keinen so hohen Stellenwert bei. Solange dieses Muster besteht, werden wir Mühe haben, die Vertretung von Frauen in Kaderpositionen zu verbessern.

**Bianchi:** Für mich liegen zwei Faktoren im Vordergrund, welche Rahmenbedingungen betreffen. Zum Ersten: Die Schweiz ist eines der Länder, das bewusst auf Teilzeitarbeit für Frauen gesetzt hat. Jetzt zeigt sich, dass Frauen in Teilzeitstellen nicht die Karriereentwicklung haben, die man von ihnen erwartet hätte. Zum Zweiten: Um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie steht es bei uns schlecht. Solange Kinderbetreuung hierzulande als Privatsache betrachtet wird und Frauen mit dem Taschenrechner ermitteln, wie viele Stellenprozente sie arbeiten müssen, damit die Betreuungskosten noch im Rahmen sind, wird sich kaum etwas ändern.

**Derrerr:** Solche Überlegungen sind interessanterweise nur von Frauen zu hören, selbst wenn das Salärniveau beider Partner in etwa gleich hoch ist. Ich habe noch nie von einem Mann gehört, der seine Arbeitszeit um 20% reduziert, weil die Frau 20% mehr arbeitet. Da meinte ich, dass wir Frauen uns noch ein Stück weit emanzipieren sollten und wir die Frage des familiären Engagements nicht allein zu unserer Sache machen müssten.

**Die Volkswirtschaft:** *Wenig erfreulich ist auch, dass 31% der Schweizer Erwerbstätigen ihre Gesundheit durch die Arbeit gefährdet sehen. In Anbetracht der guten Werte bezüglich Gesundheitsbeschwerden eigentlich überraschend. Wie deuten Sie diese Konstellation?*

**Bianchi:** Diesbezüglich sind wir in der Tat nur Mittelmass. Handlungsbedarf ist auch in Sachen Arbeitsmarktfähigkeit im Alter angezeigt. Der Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit ist generell stärker zu berücksichtigen.

**Derrerr:** Auch hier sind Fragestellungen und mögliche Antworten noch genauer anzuschauen, bevor Schlüsse daraus gezogen werden können.

**Die Volkswirtschaft:** *Bei den nächsten Fragen geht es um Arbeitsbedingungen in der Schweiz im Kontext mit aktuellen Dossiers. Wie interpretieren Sie die Resultate, die sich auf die physischen Gesundheitsrisiken beziehen, vor dem Hintergrund der kürzlich revidierten ASA-Richtlinie?*

**Bianchi:** Es zeigt sich, dass es auch bei uns noch unzählige Arbeitsplätze gibt, die ein erhöhtes Berufsunfall- oder Krankheitsrisiko beinhalten. In diesen Risikobranchen zahlt sich eine verstärkte Prävention aus. Sehr positiv finde ich vor allem, dass die Arbeitnehmenden in der Schweiz über die Gesundheitsrisiken gut informiert sind. Das ist wohl auch der Grund, weshalb die Anzahl Beeinträchtigungen trotz hoher Risiken nicht höher liegt.

**Derrerr:** Die Frage, ob eine Arbeit das Tragen von Schutzkleidung oder -ausrüstungen erfordert, sagt nichts über den effektiven Schutz aus. Dass viele Personen bei der Arbeit Umgang oder Hautkontakt mit chemischen Substanzen haben, ist angesichts der vergleichsweise grossen chemischen Industrie, die wir haben, evident. Wichtiger ist vielmehr, wie hoch die Sicherheitsstandards sind. Das kommt in der Umfrage nicht heraus.

**Die Volkswirtschaft:** *Frau Derrerr, sind Sie bei der Revision der ASA-Richtlinie mit dem Erreichten zufrieden?*

**Derrerr:** Aus Sicht der Arbeitgeber können wir mit dem Resultat zufrieden sein. Der administrative Aufwand wurde reduziert, ohne



Bild: J.-C. Poffet

**Bianchi:** «Etwas, das sich die Arbeitgeber sicher leisten können und auch sollten, ist die Investition in die Arbeitsmarktfähigkeit der Leute, d.h. in die Weiterbildung. Wir sind auf gutem Weg für das Kaderpersonal. Es gibt noch andere Arbeitnehmende, die es nicht zu vergessen gilt, ganz besonders die Unqualifizierten.»

dabei die Sicherheit der Mitarbeitenden abzubauen.

**Die Volkswirtschaft:** *Und Sie, Frau Bianchi, aus der Sicht der Gewerkschaft?*

**Bianchi:** Die Diskussion um die ASA-Richtlinie wurde aus einer gewissen Polemik heraus gestartet, dass der administrative Aufwand bei der Durchführung zu gross sei, zumal ja in vielen Betrieben keine Risiken bestehen würden. Die Studie zeigt nun, dass viele Arbeiten durchaus mit Risiken behaftet sind, die man vielleicht auf den ersten Blick nicht unbedingt als solche wahrnimmt. Daher ist es notwendig, dass sich ein Betrieb vorab vergewissert, ob Risiken bestehen und wie damit umzugehen ist. Dazu ist die ASA-Richtlinie da. Sie wurde so revidiert, dass sie einfacher anwendbar ist, auch für Leute, die keine Sicherheitsspezialisten sind. Die Lesefreundlichkeit hat sich verbessert; und man hat sie auf wesentliche Risikoaspekte reduziert, was schlussendlich den Arbeitnehmenden wie auch den Arbeitgebern zugute kommt.

**Die Volkswirtschaft:** *Ein weiteres aktuelles Dossier aus dem Bereich «Arbeitsbedingungen» ist jenes bezüglich «Schutzalter 18 und die Jugendarbeitsschutzverordnung». Sind Sie hier mit dem Erreichten zufrieden?*

**Bianchi:** Die Gewerkschaften haben an der Herabsetzung des Jugendschutzalters auf 18 Jahre überhaupt keine Freude. Nun haben wir das Gesetz. Jetzt geht es darum, mit der Verordnung die Arbeitnehmenden unter 18 Jahren besonders gut zu schützen. Die vorgeschlagene Stossrichtung ist noch nicht ganz geglückt. Nachtarbeit für unter 18-Jährige soll nur erlaubt sein, wenn es für das Erlernen des Berufs unentbehrlich ist.

**Derrerr:** Wir sind grundsätzlich mit der Stossrichtung zufrieden. Uns scheint es wich-

tig zu sein, dass junge Leute in den Berufsausbildungen die nötige Flexibilität erhalten; mit dem vorliegenden Verordnungsentwurf ist das erfüllt. Dass eine gewisse Flexibilität erforderlich ist und Nachtarbeit wo nötig möglich sein soll, sehen wir in der IT-Branche, wo Neuerungen oft über Nacht oder über das Wochenende implementiert werden müssen. Hier die Lernenden unter 18 Jahren, die an den Planungsarbeiten beteiligt waren, grundsätzlich von den interessanten Erfahrungen der Implementierung auszuschliessen, ist mit der Motivation der betroffenen Jugendlichen nicht vereinbar. Dasselbe gilt bezüglich Umgang mit Gefahrenpotenzial. Auch da zählt die Erfahrung.

**Die Volkswirtschaft:** *Sind verbesserte Arbeitsbedingungen in der Schweiz angesichts des verschärften globalen Wettbewerbs überhaupt realistisch?*

**Derrerr:** Es wird in Zukunft zentral sein, attraktive Arbeitsplätze mit guten Arbeitsbedingungen anbieten zu können; dies schon deshalb, weil wir mit Blick auf die Bevölkerungsentwicklung weiterhin darauf angewiesen sind, Leute aus dem Ausland anwerben zu können. Gute Arbeitsbedingungen sind aber nicht Selbstzweck, sondern sie müssen in einem globalen Umfeld gesehen werden und auch wirtschaftlich sein. Es macht keinen Sinn, perfekte Arbeitsbedingungen für eine Berufsgruppe zu haben, wenn die Kosten dafür so hoch sind, dass die Produktion ins Ausland verlagert wird und dann dort zu sehr viel schlechteren Arbeitsbedingungen produziert wird.

**Bianchi:** Etwas, das sich die Arbeitgeber sicher leisten können und auch sollten, ist die Investition in die Arbeitsmarktfähigkeit der Leute, d.h. in die Weiterbildung. Wir sind auf gutem Weg für das Kaderpersonal. Es gibt noch andere Arbeitnehmende, die es nicht zu vergessen gilt. Auch diese müssen Gelegenheit erhalten, sich an neue Bedingungen anzupassen. Besonders unqualifizierte Arbeitnehmende müssen entsprechend geschult werden. Ein weiteres zukunftsweisendes Thema sind die Förderung der Karrieremöglichkeit der Frauen und das Ausschöpfen des vorhandenen Potenzials. Als dritten Punkt sehen wir das Vereinbaren einer gesunden Lebensführung mit der Arbeit, die in einem doch hohen Arbeitstempo und unter starkem Zeitdruck bewältigt werden muss. Es gilt, dafür zu sorgen, dass die Arbeitnehmenden dadurch nicht gesundheitlich belastet werden. Das können wir uns langfristig auch volkswirtschaftlich nicht leisten.

**Die Volkswirtschaft:** *Meine Damen, ich danke Ihnen für das Gespräch.*

*Gesprächsleitung und Redaktion:  
Geli Spescha, Chefredaktor «Die Volkswirtschaft»*

*Aufzeichnung des Gesprächs:  
Simon Dällenbach, Redaktor «Die Volkswirtschaft».*