

# Kreative meistern auch steinige Wege

Aufgeschmissen in der Krise? Fünf Unternehmen beweisen unkonventionell das Gegenteil

VON MARKUS SCHÄR  
UND BENITA VOGEL

Monteure lauschen beim Morgenspaziergang Vogelstimmen, Elektronikerinnen forschen auf isländischen Vulkanen – bei vollem Lohn. Die Schweizer Unternehmen wollen ihr gutes Personal behalten, obwohl sie aufgrund des weltweiten Wirtschaftseinbruchs derzeit nicht alle Mitarbeiter brauchen. Sie suchen deshalb nach Möglichkeiten, ihre Leute auch ohne Arbeit nicht in die Arbeitslosigkeit zu entlassen.

Kurzarbeit heisst die offizielle Lösung. Sie ist – siehe Grafik – so gefragt wie noch nie. Aber es gibt auch kreativere Ansätze. «Eine breite Palette von Möglichkeiten» sieht Arbeitgeber-Direktor Thomas Daum. Er fände es aber falsch, wenn der Verband generelle Rezepte abgäbe: «Die Branchenverbände müssen den Werkzeugkasten zeigen. Welche Instrumente ein Unternehmen wählt, bleibt der Kreativität der Personalchefs überlassen.»

Einige Beispiele von Industriefirmen mit eigenen Ideen:

## Die Flexiblen

«Wir waren grundsätzlich gut auf diese Situation vorbereitet», sagt Werner Buchholz, der Sprecher von Meyer Burger. Die Thuner Firma baut Spezialsägen zum Schneiden von Silizium. In der Chip- und der Solarindustrie musste sie mit heftigen Konjunkturausschlägen leben lernen – nach dem Motto: Gearbeitet wird, wenn es Arbeit gibt. Das bedeutet für die Angestellten, dass es nicht darauf ankommt, wie viele Arbeitsstunden sie stempeln, sondern wie viele Maschinen sie bauen. «Sie müssen selber Verantwortung übernehmen und ihre Jahresarbeitszeit im Griff haben», sagt Buchholz. Das heisst auch, dass Teams den Feierabend hin-

ausschieben oder mal ein Wochenende durchmachen, um ein Projekt abzuschliessen.

Wenn es, wie derzeit ausnahmsweise, nicht zu viel Arbeit gibt, kommt das Programm «Time for Money» gelegen: Die Mitarbeiter können sich pro Jahr mit einer Lohneinbusse, aber bei vollen Sozialleistungen, zehn zusätzliche Tage Ferien kaufen. «Das wird noch nicht im grossen Stil genutzt», stellt Buchholz fest. Meyer Burger musste bisher aber auch die beantragte Kurzarbeit nicht ausschöpfen: Aus China kommen ermutigende Signale, dass es mit dem Produktionsstress wieder losgehen könnte.

## Die Sozialen

Mit ihren Maschinen zur Kabelverarbeitung vor allem für die Autoindustrie leidet Komax schwer unter der Krise, die Produktion in Dierikon LU führte schon Anfang Jahr Kurzarbeit ein. Um die Motivation seiner Leute hochzuhalten, bot ihnen Produktionsleiter Viktor Tobler ungewöhnliche Einsätze an, wie Vogelstimmenexkursion oder Bachräumungsaktionen. Daneben gestalteten sie Wege neu, begleiteten sozial benachteiligte Jugendliche ins Ferienlager oder sammelten für die «Luzerner Ta-

fel» bei Detailhändlern überschüssige Lebensmittel ein.

Diese Einsätze gelten als Arbeitszeit, das börsenkotierte Unternehmen kommt also für die Projekte auf. Die Teilnehmer leisten dadurch weniger Kurzarbeit und erhalten einen leicht höheren Lohn. Bisher leisteten 22 Mitarbeiter an 55 Arbeitstagen solche Freiwilligeneinsätze, nach den Sommerferien entscheidet die Firma, ob sie die Sozialprojekte noch ausdehnen will. «Wir haben bisher ein sehr gutes Echo», sagt Sprecher Dominik Slappig. «Sogar namhafte Firmen aus der Region haben sich bei uns gemeldet, um das Konzept zu übernehmen.»

## Die Zurückhaltenden

Zu wenig Arbeit gab es auch bei der Maschinenbauerin Suhner in Brugg AG. Die Chefs versuchten deshalb, ihren Leuten die gute Seite der Krise schmackhaft zu machen: Nie mehr könnten sie so günstig reisen. Sie dürften dafür bei voll weiterlaufenden Sozialleistungen unbezahlten Urlaub nehmen. Von den 120 Mitarbeitenden packten allerdings nur drei das Angebot, um zwei Monate Ferien im Heimatland oder eine grössere Velotour zu machen.



Sinnvolle Alternative zum Brotjob: Angestellte der Luzerner Firma Komax bei Geländearbeiten

Viele konnten oder wollten sich den Lohnausfall nicht leisten, meint Geschäftsleiter Urs Suhner. Und spricht das wohl wichtigste Problem an, weswegen innovative Arbeitszeitmodelle scheitern können: «Wahrscheinlich hatten die meisten Mitarbeiter Angst, sich für den unbezahlten Urlaub zu melden, da sie sich dadurch entbehrlich gemacht hätten.»

## Die Sparsamen

Die Angst, in Abwesenheit den Job zu verlieren, gab es bei Cedes nicht: Die Sensor-Spezialistin in Landquart GR «vereinbarte» mit allen Mitarbeitern eine Woche unbezahlten Urlaub sowie Lohnrückbehalt von 6 Prozent. «Das machten wir 2003 in ähnlicher Lage schon einmal», sagt Verwaltungsratspräsident Beat De Coi. «Damals funktionierte es super.» Der Wille, die Situation gemeinsam zu meistern, setzte ungeahnte Kräfte frei: Schon nach einem halben Jahr konnte die Firma die zurückbehaltenen Lohnanteile auszahlen. Die Chefs beteiligten dafür ihre Leute in den guten Zeiten am Erfolg und vermeiden in der Krise Kurzarbeit. Und Beat De Coi, der

eigentlich zu 100 Prozent das Projekt einer Halbleiterfabrik im Gontzen vorantreibt, springt «mit den restlichen 100 Prozent» ohne Lohn für den abgegangenen CEO ein. Gewerkschafter, man ahnt es, gibt es bei Cedes keine.

## Die Grosszügigen

«Geht es uns gut, sollen auch unsere Leute etwas davon haben», beschlossen die Besitzer des Familienunternehmens Schmid Elektronik in Münchwilen TG 2008 nach einigen guten Jahren. Den Einbruch nutzten sie, um ihren 42 Mitarbeitern vier Wochen Urlaub bei vollem Lohn zusätzlich zu schenken: nicht für Strandferien, sondern für ein persönliches Projekt. Die Vorhaben reichen vom Deutschkurs über die Hausrenovation bis zur Vulkanexpedition.

Und die Krise? «Sie trifft uns, beunruhigt uns aber nicht zu sehr», sagt Geschäftsleitungsmitglied Urs Steinmann. «Wir können mit unseren Reserven noch lange durchhalten.» So viel Gelassenheit muss man sich leisten können: Steinmann kennt kein anderes Unternehmen, das sich vergleichbar grosszügig zeigt.



► FORTSETZUNG VON SEITE 11

## Abtauchen auf Zeit

aktuelle Krise zu überbrücken. Wer als Unternehmer in der letzten Krise zu schnell zu viele Leute entliess, wurde später dafür bestraft und hatte Mühe, im Aufschwung wieder genügend gute Fachkräfte zu finden.

«Ich sehe wirklich eine Akzentverschiebung, den Willen und auch das Eigeninteresse, die Humanressourcen zu binden», stellt Daum fest. Kommt dazu, dass wegen der Überalterung das Angebot an qualifizierten Arbeitskräften bald schrumpfen wird.

Volkswirtschaftlich gesehen sind auch die kurzfristigen Effekte von Kurzarbeit und Zwangsferien beträchtlich: In Deutschland beispielsweise wäre ohne diese Massnahmen rund eine hal-

be Million mehr Menschen arbeitslos, in Frankreich wären es rund 200 000. Für die Schweiz gibt es dazu keine Zahlen.

Es ist nicht zu erwarten, dass sich die Verhältnisse auf dem Arbeitsmarkt rasch verbessern werden. Zwar hat sich die Lage auf den Finanzmärkten weitgehend normalisiert und auch in der realen Wirtschaft mehren sich Vorbote eines Aufschwungs. Doch die meisten Experten rechnen damit, dass die Weltwirtschaft nur langsam in die Gänge kommen wird. Das geringe Wachstum wird wenig neue Jobs schaffen. «Die Beschäftigungssituation wird sich in den kommenden Monaten schnell verschlechtern», befürchtet deshalb Arbeit-



geber-Chef Daum. Die Prognosen des KOF gehen in die gleiche Richtung. Die Konjunkturforscher rechnen mit einem Anstieg der Arbeitslosigkeit auf 3,8 Prozent bis Ende Jahr.

Die Prognosen für nächstes Jahr sind noch düsterer. Wäre es da nicht sinnvoll, aus der Not eine Tugend zu machen? Will heissen: Zwangsferien und Kurzarbeit als eine Art Test für den Arbeitsmarkt der Zukunft zu betrachten?

Vieles spricht dafür: Die Gesellschaft wird älter, und die Produktivität der Wirtschaft wächst ungebrochen weiter. Ohne neue Arbeitsmodelle besteht die Gefahr, dass es zu einer Spaltung der

Gesellschaft kommt: Wer einen Job hat, muss immer mehr arbeiten. Gleichzeitig gleiten bestens ausgebildete Fachleute in Arbeitslosigkeit und Armut ab.

## «Arbeitszeitverkürzungen sind fast nicht durchzubringen»

In der Schweiz Arbeitszeiten infrage zu stellen, bedeutete bisher politischen Selbstmord. Die Gewerkschaften haben es versucht und eine Initiative für eine 36-Stunden-Woche eingereicht. Im März 2002 schmetterte das Stimmvolk die Vorlage mit beinahe 75 Prozent Nein-Stimmen ab. Von diese Ohrfeige haben sich die Gewerkschaften bis heute nicht erholt. «Arbeitszeitverkürzungen sind fast nicht

durchzubringen», sagt Doris Bianchi, Zentralsekretärin beim Schweizerischen Gewerkschaftsbund.

Immerhin, die Gewerkschafter lassen wieder mit sich reden. «Gestaffelte Weiterbildung, 4-Tage-Woche oder eine Auszeit im Berufsleben sind bei uns kein Tabu mehr», sagt Bianchi. Dass wir um eine ernsthafte Diskussion solcher Arbeitszeitmodelle bald nicht mehr herumkommen werden, glaubt auch KOF-Ökonom Yngve Abrahamson: «Aber wir müssen das in guten Zeiten tun, dann, wenn wir es uns auch leisten können.»

MEHR ZUM THEMA SEITE 40

\* Name geändert