Zeitschrift: Mittex : die Fachzeitschrift für textile Garn- und Flächenherstellung im deutschsprachigen Europa

Herausgeber: Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten

Band: 96 (1989)

Heft: 1

Rubrik: Volkswirtschaft

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 08.07.2025

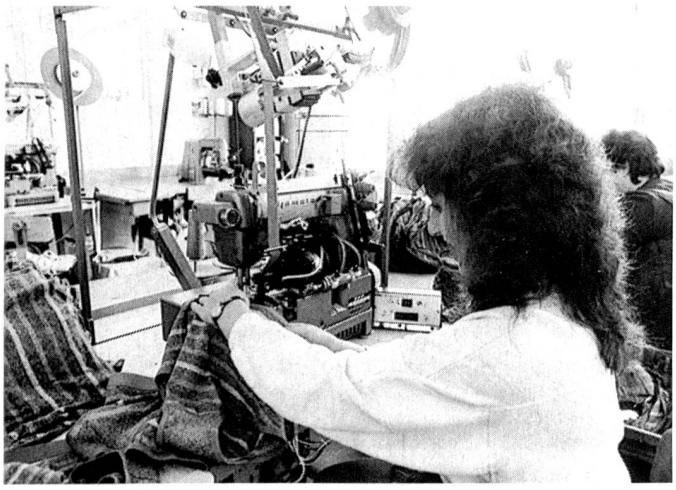
ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

und Vertriebsorganisation (für die Schweiz) vorgenommen. Hierzulande wird konsequent insbesondere der Fachhandel gepflegt, wofür mehrere eigene, festangestellte Aussendienstmitarbeiter eingesetzt werden. Wert gelegt wird im Rahmen dieses Vertriebskonzeptes auch auf ein ausreichend dotiertes Lager, damit man von Kreuzlingen aus die durch den Handel heutzutage immer enger gesetzten Termine einhalten kann.

Mittelbetrieb und Grossfirma

Wir haben es einleitend bereits erwähnt, Schiesser AG ist ein europäisch organisiertes Grossunternehmen. Hans Schwall, Geschäftsleiter mit dem Zuständigkeitsbereich Marketing und Vertrieb bei Schiesser und Scherrer AG, sieht demgegenüber den relativ kleinen Marktanteil der Gruppe in der Schweiz zu einem guten Teil dadurch begründet, dass die Endverbraucher(innen) «Schiesser» als eine rein deutsche Marke definieren. In diesem Zusammenhang darf daran erinnert werden, dass der Gründer der Firma, Jacques Schiesser, ein Glarner war und im weiteren das Unternehmen weltweit unter dem Armbrustzeichen verkaufen darf, selbst wenn die Programme ausserhalb der Schweiz gefertigt werden. Das schon 1931 international eingetragene Zeichen ist übrigens aus dem jahrhundertealten Familienwappen des Gründers entstanden.

Für die schweizerischen Abnehmer kann Schiesser die Vorteile einer Grossfirma mit Sitz in Deutschland mit denen eines mittleren Betriebes in der Schweiz verbinden. Das heisst, dass die mehr als hundertjährige Produktionserfahrung, ihre Infrastruktur mit Forschung, Entwicklung und Marketing im Stammhaus mit der Flexibilität und dem Service der Kreuzlinger Tochtergesellschaft kombiniert wird. In vertikaler Richtung bedeutet dies die Unterstützung des Detailhandels bei der Warenpräsentation und im Ladenbau. In Radolfzell verfügt Schiesser über eine Abteilung Verkaufsförderung, die zusammen mit Ladenbauern Lösungen zur Verkaufsraumgestaltung erarbeitet. Ferner können sich die Abnehmer beispielsweise von Schiesser und Scherrer AG über die Produktionsweise an Ort und Stelle informieren.



Hoher Stand der Technik am einzelnen Arbeitsplatz

Entwicklungsgeschichte

Die heutige Schiesser und Scherrer AG ist aus der Übernahme der Müller-Renner AG, Kreuzlingen, im Jahre 1963 entstanden. Die Stationen nach diesem Datum lauten: Übernahme der Jacob Scherrer AG in Romanshorn im Jahr 1971, dann die Verlegung des Firmensitzes nach Romanshorn bei gleichzeitiger Änderung der Firmenbezeichnung in die heute gültige und nach 1980 die Zusammenlegung der Produktion der beiden erwähnten Standorte; 1986 schliesslich erfolgte die Rückverlegung und Konzentration auf den heutigen Sitz.

Das gesamte «Schiesser»-Angebot glänzt durch einen hohen Qualitätsanspruch, der auch Ausdruck in den Werbekampagnen findet. Die Angebotsbreite ist ausserordentlich hoch und kaum noch zu überbieten. Praktisch deckt das Sortiment für Maschenware den gesamten Damen-, Herren- und Kinderbereich ab, und dies für Unterwäsche wie für Nachtwäsche. Kaum betont werden muss die Marketingstrategie, die in der Schweiz mit der Markenbezeichnung durchgezogen wird.

Da und dort werden bei einer Wertung der Wettbewerbsverhältnisse gegenüber Qualifikationen wie «Verdrängungswettbewerb» oder «hartem Konkurrenzkampf» Vorbehalte angebracht. Im Sektor Wäsche zeigt sich deutlich, dass dies nicht übertrieben ist. Eine dominante Stellung auf einem sehr grossen Absatzmarkt hat keineswegs quasi automatisch ein Nachziehen auf einem benachbarten Gebiet zur Folge, auch dann nicht, wenn sich Endverbrauchergewohnheiten in beiden Märkten über weite Strecken decken. Marktanteile müssen ganz offensichtlich wirklich erkämpft werden.

P. Schindler

Volkswirtschaft

Moderne Technologien und ihre Akzeptanz in der Arbeitswelt

Die neuen Technologien, insbesondere die Schlüsseltechnologie der Mikroelektronik und ihr Einsatz in Computern und Industrierobotern, führen in den industrialisierten Ländern zu tiefgreifenden Änderungen in der Arbeitswelt. Diese in den siebziger Jahren begonnenen Umwälzungen werden gar als dritte industrielle Revolution bezeichnet, denn sie beeinflussen nicht nur die Arbeitswelt, sondern auch die gesamte gesellschaftspolitische Entwicklung. Da heute erst ein geringer Anteil der neuen technologischen Möglichkeiten überhaupt genutzt wird, man spricht von etwa 5 bis 20%, muss man annehmen, dass uns die dramatischsten Entwicklungen erst noch bevorstehen.

Diskrepanz zwischen wirtschaftlicher und soziokultureller Entwicklung

Das technologische Zeitalter, gekennzeichnet durch systematisch geplante technische Entwicklungen, führte in der Wirtschaft zu Sachzwängen, systemtechnokratischen Tendenzen, zunehmender Bürokratisierung und Regelungsdichte, im gesellschaftlich-kulturellen Bereich dagegen zur hedonistisch-pluralistischen Auflösung von früher verein-

heitlichten Verhaltensnormen. Die sogenannte Postmoderne ist gerade gekennzeichnet durch ein Nebeneinander unterschiedlicher Lebensstile, einer Vielfalt von Nutzungen und Wertungen.

Die Diskrepanz zwischen wirtschaftlicher und soziokultureller Entwicklung führt nun aber zunehmend zu Akzeptanzproblemen und Polarisierungen, die so weit führen können, dass sich der Wille demokratisch entstandener Mehrheiten nicht mehr durchsetzen lässt. Am Arbeitsplatz wird eine neue Technologie eher akzeptiert, wenn der Mensch ihr gegenüber eine aktive, gestalterische Rolle ausüben kann und nicht zu reinem Reagieren und Kontrollieren verurteilt ist. Entscheidend beeinflusst wird die Akzeptanz einer Technologie zudem durch die Art und Weise, wie sie eingeführt wird. Dabei ist es wichtig, dass die Betroffenen nicht nur rechtzeitig über die geplanten Veränderungen informiert werden, sondern beim Umstellungsprozess und auch später Verbesserungsvorschläge anbringen können. Schliesslich ist die Akzeptanz nicht nur von der Technik abhängig, sondern auch vom gesamten gesellschaftlichen und politischen Umfeld.

Zwang zum Mitmachen

Als Reaktion auf den wissenschaftlich-technischen Fortschritt bildet sich häufig die Illusion, die Geschichte lasse sich stillstellen. Je mehr Veränderungen nämlich der Mensch in seinem täglichen Leben erfährt, desto anfälliger wird er für statische «Mythen» und politische Strömungen, die die Invarianz verherrlichen. Komplexe Systeme sind nun aber gerade dadurch gekennzeichnet, dass sie ständig weiterschreiten. Ein früherer Zustand lässt sich nicht wieder herstellen, denn in der Zwischenzeit hat sich jeweils auch das Umfeld verändert.

Das ständige Weiterschreiten komplexer Systeme ist nicht mit Fortschritt, im Sinne von Bewegung zum Besseren, zu verwechseln. Eine Neuerung nämlich, die in einem System irgendwelchen Erfolg zu erzielen vermag, breitet sich aus und zwingt das System zum Mitmachen, egal ob sie für das Gesamtsystem von Vor- oder Nachteil ist. Dieser Vorgang sei kurz an einem theoretischen Beispiel aus der Biologie erläutert: Nehmen wir an, in einer durch das vorhandene Nahrungsangebot auf 100 Mitglieder beschränkten Population trete ein neues Gen auf, das die Fruchtbarkeit seiner Träger verdoppelt. Dieses Gen würde sich in der Population ausbreiten, bis es alle Individuen besitzen. Die Populationsgrösse bliebe dabei unverändert, denn das Nahrungsangebot hat sich nicht verändert. In jeder Generation müssten jetzt aber mehr Jungtiere eliminiert werden, damit nie mehr als 100 erwachsene Individuen vorhanden sind. Auf analoge Weise setzen sich moderne Technologien, Automatisierung und Computerisierung im Wirtschaftsleben durch, wenn sie die Produktivität erhöhen. Dabei wirken sie sich auch in allen anderen Lebensbereichen aus. Anders als im Tierreich sind wir diesen Entwicklungen aber nicht hilflos ausgeliefert. Zwar können wir sie nicht aufhalten, jedoch in einem menschlichen Sinne zu nutzen versuchen.

Merkmale der modernen Arbeitstechnologien

Voraussetzung für sinnvolle Anwendung moderner Arbeitstechnologien ist die genaue Kenntnis ihrer Eigenschaften und Möglichkeiten. Gegenüber früheren technischen Errungenschaften sind die modernen Technologien fast überall einsetzbar. Ihre Entwicklungsgeschwindigkeit nimmt – wenigstens in Teilbereichen – laufend zu, während ihre Kosten fallen, wodurch ihr industrieller Einsatz immer wirtschaftlicher wird. Weiter lassen sich moderne Technologien fast unbegrenzt vernetzen. Die Computerintelligenz konkurriert nicht nur mit menschlichem Denken, sondern zwingt uns mechanistisches und computerartiges Denken gerade auf. Die grössere Komplexität automatisierter und vernetzter Systeme impliziert aber eine grössere Anfälligkeit und Störbarkeit und somit auch besondere Wartungs- und Sicherheitsprobleme. Werden diese betrieblichen und gesamtgesellschaftlichen Folgekosten zu hoch, so wird die Anwendung der betreffenden Technologie unwirtschaftlich. Diese Vor- und Nachteile zeigen, dass es nicht einfach einer Maximierung, sondern einer vielschichtigen Optimierung des Einsatzes moderner Technologien bedarf, die auch das menschliche Verhalten in ihr Kalkül mit einbezieht.

Widerstände technischer, ökonomischer und psychologischer Art bewirken, dass die Geschwindigkeit des technologischen Wandels innerhalb gewisser Grenzen verharrt. Zunächst muss jede neue Technik in bereits vorhandene technische Systeme integriert werden. Je komplexer und weiter fortgeschritten eine Technologie ist, desto aufwendiger und zeitraubender gestalten sich der Einbezug und die Kompatibilitätsprüfung von veränderten Komponenten. Weiter begrenzen auch ökonomische Sachzwänge die Geschwindigkeit technischer Entwicklungen. Werden die Lebenszyklen einer technischen Neuerung zu kurz, so lassen sich keine stabilen Produktionsverhältnisse schaffen, und der Forschungs- und Entwicklungsaufwand kann gar nicht mehr amortisiert werden. Widerstände psychologischer Art schliesslich sind eine natürliche Reaktion des Menschen auf zu schnelle und ihn somit überrumpelnde Veränderungen. Nehmen diese Veränderungen existenzbedrohende Formen an, entstehen Orientierungsdefizite, man fühlt sich stark bedroht und wird unsicher. Will man die wirtschaftlichen Möglichkeiten der neuen Technologie nutzen, so gilt es insbesondere die psychologischen Reibungsverluste zu verringern.

Bedeutung der Umstellungsphase

Gegenüber Veränderungen im gewohnten Alltagstrott reagiert der Mensch immer mit einem gewissen Widerstand. Der Art und Weise, wie neue Arbeitsverfahren eingeführt werden, fällt deshalb eine entscheidende Bedeutung zu. Geht man dabei ungeschickt vor, so wird bei den betroffenen Mitarbeitern gleich zu Beginn eine Abwehrhaltung aufgebaut, die sich später fast nicht mehr korrigieren lässt.

Wie der natürliche Widerstand einer Gruppe gegen Veränderungen am Arbeitsplatz überwunden werden kann, sei an einem klassischen Beispiel aufgezeigt. In einer Kleiderfabrik wurde eine Untersuchung mit jungen Arbeiterinnen durchgeführt, die ihre bisherige Tätigkeit umstellen mussten, um ein neues Konfektionsmodell zu fabrizieren. Bei einer Kontrollgruppe wurde der neue Arbeitsprozess bis in letzte Detail erklärt und dann ohne weitere Betreuung eingeübt. Mit einer zweiten, experimentellen Gruppe wurde die Umstellung schrittweise erarbeitet: Jedes Gruppenmitglied konnte mitdiskutieren, Vorschläge machen und mitbestimmen, wie der neue Arbeitsablauf zu gestalten sei. Bezeichnenderweise sank bei der Kontrollgruppe die Arbeitsleistung nach der Umstellung, während die experimentelle Gruppe ihr Produktionsniveau halten konnte und sogar noch verbesserte. Folgerung: Man muss den Menschen den Eindruck vermitteln, sie selbst hätten ein Problem aus eigener Kraft gelöst. Ein neues Arbeitsverfahren wird besser akzeptiert, wenn man die notwendigen Umstellungen und Umstrukturierungen schrittweise einführt und die betroffenen Mitarbeiter die Veränderungen aktiv mitgestalten können.

Erhaltung von individuellen Handlungsfreiräumen und Sozialkontakten

Durch den Einsatz moderner Technologien wird eine Arbeit häufig abstrakter, und es werden dann teilweise ganz andere Fähigkeiten gefragt. Übernimmt beispielsweise ein Roboter einen Teil der bisherigen Routinetätigkeiten, so verkürzt sich meist die durchschnittliche Überlegungszeit für den Mitarbeiter. Als Folge davon erhöhen sich Arbeitstempo und Arbeitsstress. Weil es bei automatisierter Produktion auch weniger Leute braucht, nehmen bei der Arbeit die persönlichen Kontakte ab, was teilweise als sehr gravierend empfunden wird. Wenn auch gewisse Veränderungen im Arbeitsumfeld nicht zu vermeiden sind, so lässt sich mit geeigneten Massnahmen doch einiges erreichen. Vor allem gilt es, genügend individuelle Handlungsfreiräume zu erhalten und das Arbeitsumfeld derart zu gestalten, dass noch gewisse Sozialkontakte verbleiben.

Schliesslich kommt als weitere, zentrale Massnahme die Ausbildung hinzu. Moderne Technologien lassen sich nur dann erfolgreich einsetzen, wenn die Mitarbeiter genügend gut und rechtzeitig auf die neuen Arbeitsinstrumente vorbereitet werden. Zu warnen ist auch vor einer «rein technischen» Einführung. Vielmehr ist der Betrieb als Ganzes, als ein organisch gewachsenes, soziales Gebilde, im Auge zu behalten.

Schlusserkenntnis

Die Akzeptanz einer neuen Arbeitstechnologie ist nicht nur von dieser Technologie abhängig, sondern auch von der Art und Weise ihrer Einführung und vom gesamten betrieblichen, gesellschaftlichen und politischen Umfeld. Technologien, die wirtschaftliche Vorteile bringen, setzen sich auf die Dauer immer durch, denn eine industrialisierte Volkswirtschaft kann sich nicht vom weltweiten Wettbewerb abschotten. Werden moderne Arbeitstechnologien in einem integrativen und den menschlichen Bedürfnissen Rechnung tragenden Sinne eingesetzt, so lässt sich nicht nur die Produktivität, sondern auch ihre Akzeptanz verbessern.

Aus dem «Wochenbericht» der Bank Julius Bär

Ursachen und Bekämpfung des Absentismus

Referat Arbeitsrechtliches Seminar, 30. November, in Zürich, Dr. Hans Rudin, Delegierter des VATI

In Zeiten angespannter Arbeitsmarktlage, wie wir sie auch heute haben, nimmt der Absentismus stets stark zu, während in Zeiten rücklaufender Konjunktur auch ein Rückgang der Fehlzeiten festgestellt werden kann. Für die Firmen ist die Bekämpfung des Absentismus wieder zu einem dringenden Anliegen geworden. Allerdings ist die Lage in den einzelnen Firmen sehr unterschiedlich: Gemäss einer Stichprobenerhebung schwankt der Absentismus in den Firmen der Textilindustrie zischen 4 und 6%, gemessen an der Soll-Arbeitszeit.

1. Normale und «abnormale» Fehlzeiten

Ein bestimmtes Ausmass von Fehlzeiten infolge Krankheit, Unfall, Militärdienst, persönlichen unaufschiebbaren Verpflichtungen usw. ist unvermeidlich und durch GAV, Vereinbarungen und die Gesetze bedingt. Es wäre nützlich, wenn man bestimmte Messziffern für ein «normales» Ausmass von Fehlzeiten hätte; da diese aber von den verschiedensten betrieblichen und ausserbetrieblichen Faktoren beeinflusst werden, ist das Finden einer allgemeingültigen Norm sehr schwierig. Die Schweizerische Betriebskrankenkasse ist aufgrund ihrer Untersuchungen der Auffassung, dass die unvermeidlichen, legitimen Fehlzeiten wegen Krankheit in einer Firma im Durchschnitt höchstens 3% der Soll-Arbeitszeit betragen dürfen. Betriebe mit hohem Frauenanteil sollten nach der gleichen Quelle nicht mehr als 4% Fehlzeiten ausweisen, das sind in Tagen gerechnet 7 bis 9 Krankheitstage. Eine kürzliche repräsentative Erhebung ergab jedoch für die Textilindustrie einen Durchschnitt von rund 11 Krankheitstagen, wozu noch rund 2 Ausfalltage pro Beschäftigung und Jahr kommen. Vergleicht man den «Norm»-Durchschnitt von 7 bis 9 Krankheitstagen pro Beschäftigten und Jahr mit dem tatsächlichen Mittel, ergibt sich ein Spielraum für die Bekämpfung des Absentismus von durchschnittlich rund 3 Krankheitstagen, im Einzelfall selbstverständlich, je nach Lage, von viel mehr Tagen. 1 Krankheitstag entspricht 0,44 Lohnprozent.

Der erwähnte Textildurchschnitt von rund 13 Kranken- und Unfalltagen entspricht etwa dem PTT-Durchschnitt. Dort gibt es indessen sehr aufschlussreiche regionale Unterschiede: Genf 16,2, Lausanne 14,5, Bellinzona 13,2, St. Gallen 8,1 und Thun 6,4 Tage.

Im internationalen Vergleich weisen die europäischen Länder für Krankheit die höchsten Fehlzeiten aus. Die durchschnittliche Absentismusquote der Industrieländer schwankt zwischen 1 und 14%. Japan mit neu etwa 1% und die USA mit rund 2,5% liegen am untern Ende der Skala. Die Bundesrepublik Deutschland nimmt mit ihren Krankheits-Fehlzeitquoten von rund 8% für die Industrie einen Mittelwert ein. Schweden liegt bei ca. 14%. Für die Schweiz liegen keine generellen Zahlen vor.

2. Bestimmungsfaktoren und Charakteristiken der Fehlzeiten

Obwohl die Bestimmungsfaktoren je nach Land, Region und Unternehmen sehr variieren können, lassen sich doch bestimmte Gemeinsamkeiten feststellen:

A. Das grösste Ausmass der Fehlzeiten entfällt auf Krankheit und Unfall. Die Klagen über den steigenden Absentismus beziehen sich fast immer auf die Zunahme der Krankheitsabsenzen, und die Bekämpfung des Absentismus wird vielfach auf die Bekämpfung unberechtigter Krankheitsabsenzen konzentriert. Der Anteil der Krankheitsabsenzen an den ganzen Fehlzeiten beträgt beispielsweise für die Bundesrepublik rund 85%.

B. Allgemein weisen kleinere Firmen niedrigere Fehlzeiten aus als grössere Unternehmen. Ebenso lässt sich in grösseren Abteilungen oder grösseren Arbeitsgruppen eine grössere Absenzenquote als in kleinen Bereichen und in kleinen Teams feststellen.

C. Die Arbeiter haben eine durchschnittlich höhere Fehlzeit als die Angestellten, und je höher die Position, desto niedriger ist die Absenzenquote.

D. Im Dienstleistungssektor sind in der Regel geringere Fehlzeiten als in der Industrie, was auf den grösseren Anteil der Angestellten in diesem Sektor zurückgeführt werden kann.

E. Die Fehlzeiten der Frauen sind im allgemeinen höher als die der Männer, nämlich etwa um einen Fünftel, was zum Teil

auf die Doppelbelastung der verheirateten Frauen zurückzuführen ist, welche ihre Arbeit neben den familiären Pflichten zu leisten haben. Auch biologische Unterschiede spielen eine Rolle. Hingegen haben Frauen weniger Unfälle und zwar bis zur Hälfte.
F. Die Fehlzeiten variieren auch nach Altersgruppen, wobei die Absenzenquote der 35- bis 50jährigen am kleinsten ist. Es kann festgestellt werden, dass jüngere Mitarbeiter unter 35 Jahren häufiger, meist aber nur für einen kürzeren Zeitraum abwesend sind, während ältere Arbeitnehmer seltener, dann aber länger fehlen.
G. Nicht messbar, aber erfahrungsgemäss sehr einflussreich ist das Betriebsklima in einem Unternehmen. Misstrauen, Neid, Rivalität und andere ähnliche Faktoren fördern Spannungen und Konflikte, denen sich Mitarbeiter durch Flucht in die Abwesenheit zu entziehen suchen. Ganz deutlich ist auch der Einfluss der Zufriedenheit des Arbeitnehmers mit seiner Arbeit.
H. Auch zeitlich sind gewisse Regelmässigkeiten feststellbar: Am Montag und am Freitag ist eine Häufung individueller Fehlzeiten zu beobachten. Bei der 5-Tage-Woche erreicht die Absenzenquote am Freitag den höchsten Stand und der Montag die zweithöchsten Fehlzeiten. Im Jahresverlauf erreicht der Absentismus einen Höhepunkt im Frühjahr, einen Tiefpunkt im Sommer und wieder eine Spitze am Jahresende. Nur 5 bis 7% nehmen am Freitag die Arbeit wieder auf, hingegen 55% am Montag!
I. Innerhalb der Belegschaft konzentrieren sich die individuellen Fehlzeiten auf einzelne Gruppen von Arbeitnehmern. So ist in Schweden statistisch festgestellt worden, dass für 90% der Ausfallzeiten unter 7 Tagen nur eine kleine Gruppe von ca. 10% der Belegschaft verantwortlich ist. Auch aus deutschen Untersuchungen geht hervor, dass in der Regel nur eine kleine Anzahl der Arbeitnehmer die Mehrzahl aller Fehlzeiten auf sich vereinigt, was für die Bekämpfung des Absentismus eine wichtige Feststellung ist. Auch nach einer VATI-Untersuchung verteilen sich die Absenzen sehr ungleichmässig auf die einzelnen Mitarbeiter; so hat etwa ein Drittel der Mitarbeiter im untersuchten Zeitraum nie gefehlt. Diejenigen Arbeitnehmer, welche für die meisten Absenzen verantwortlich sind, müssen laufend statistisch ermittelt werden.
K. Als sehr wichtiger Bestimmungsfaktor hat sich auch die ständige Verbesserung der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, besonders im Zuge des Überganges vom Stunden- zum Monatslohn, erwiesen. Die Lohnfortzahlung reduziert das Interesse der Arbeitnehmer, wegen finanzieller Einbussen und Nachteile Absenzen zu vermeiden oder zu verkürzen. Im besonderen Masse gilt dies für die zunehmende Zahl von Doppel- oder Mehrfachverdienern im gleichen Haushalt. Finanzielle Einbussen werden beim hohen Wohlstandsniveau in Kauf genommen, sofern durch häufige Absenzen der Arbeitsplatz als solcher nicht gefährdet ist. Dies ist bei hoher Konjunktur und ausgetrocknetem Arbeitsmarkt nicht der Fall, wohl aber in Zeiten der Rezession. In solchen wirtschaftlichen Phasen konnte festgestellt werden, dass die Zahl der Absenzen kurzfristig bis zu 50% zurückging.
Bezüglich Kurzabsenzen hat eine VATI-Untersuchung ergeben, dass sie zwar rund 30% der Absenzfälle ausmachen, aber nur 4,4% aller Krankheitstage auf sich vereinigen.

3. Besonderheiten der Fehlzeiten der Frauen

Zwischen den Absenzen von Männern und Frauen bestehen erhebliche Unterschiede. In der deutschen Textilindustrie liegen die Fehlzeiten der weiblichen Arbeitnehmerinnen etwa um einen Drittel höher als bei den Männern. Auch bei den weiblichen Angestellten sind durchwegs höhere Absenzenquoten festzustellen als bei den männlichen Angestellten. Die höheren Fehlzeiten der Frauen werden auf verschiedene Ursachen zurückgeführt. Die Hauptursache ist zweifellos die Doppelbelastung der verheirateten Frauen durch Beruf und Familie. Damit lässt sich aber die höhere Absenzenquote nicht ausreichend erklären, denn die Fehlzeiten der unverheirateten Mitarbeiterinnen sind ebenfalls überdurchschnittlich hoch. Eine zusätzliche Ursache ist wohl auch der im Durchschnitt niedrigere Ausbildungsstand der weiblichen Arbeitnehmer im Vergleich zu den männlichen Mitarbeitern. In der Regel ist der Anteil der Ungelernten bei den Frauen mehr als doppelt so hoch als bei den Männern. Ferner sind auch biologische Faktoren massgebend

Bei der Diskussion des Problems «gleicher Lohn für Mann und Frau unter gleichen Voraussetzungen» wird oft die höhere Absenzenquote der Frauen als Begründung für die niedrigen Löhne herbeigezogen. Auch wenn der Betrieb für die Lohnfortzahlung bei Krankheit durch eine Versicherung gedeckt ist (die aber bei den Frauen höhere Prämien erfordert als bei den Männern), entsteht doch durch Produktionsausfall tatsächlich eine Einbusse. Allerdings fragt es sich, ob die höhere Absenzenquote nicht in jedem Einzelfall berücksichtigt werden müsste. Sicher ist die durchschnittlich höhere Absenzenquote der Frauen eine problematische Begründung für ein allgemein niedrigeres Lohnniveau der Frauen.

4. Massnahmen zur Bekämpfung des Absentismus

Wir können die möglichen Massnahmen zur Bekämpfung des Absentismus in drei Gruppen gliedern:
A. Vorbeugende Massnahmen
B. Massnahmen zur Herabsetzung der Krankheitsabsenzen
C. Kurzabsenzen

Im folgenden sollen stichwortartig die möglichen einzelnen Massnahmen für diese drei Gruppen aufgelistet werden.

A. Vorbeugende Massnahmen

Bei der Aufstellung der wichtigsten Faktoren der Fehlzeiten ergibt sich, dass bezüglich Betriebsklima, Zufriedenheit am Arbeitsplatz, sozialer Einrichtungen usw. vorbeugende Massnahmen getroffen werden können. Diese müssen davon ausgehen, dass in einer Zeit der Wohlstandssicherung psychologische und soziale Bedürfnisse immer wichtiger werden, insbesondere die Anerkennung der Leistung und die Wertschätzung des Mitarbeiters im Betrieb und innerhalb der Arbeitsgruppe.

Auch der Wunsch nach selbständiger Arbeit und Selbstverwirklichung ist immer mehr in den Vordergrund getreten. Diesen Bedürfnissen muss der Führungsstil Rechnung tragen, der die Motivation des Arbeitnehmers für die ihm übertragenen Arbeiten und Tätigkeiten sicherstellt, und die Organisation muss dem Arbeitnehmer Möglichkeiten des selbständigen Handelns und einer eigenen Gestaltung von Arbeitsplatz und Arbeitsweise geben. Diese grundlegenden Bestrebungen sind langfristig ein wesentlicher Beitrag zum Kampf gegen den Absentismus, wie auch das beste Mittel zur Steigerung einer Organisation.

B. Massnahmenkatalog für Krankheits- und Unfallabsenzen

Das Gesetz sieht vor, dass dort, wo der Arbeitnehmer hinreichend nachzuweisen vermag, dass er an der Arbeitsleistung aus Gründen, die in seiner Person liegen, verhindert gewesen sei, ohne dass es ihn ein Verschulden trifft, die Lohnfortzahlungspflicht des Arbeitgebers weiter dauert (Art. 324a Abs. 1 und 3 OR). Im Vordergrund stehen dabei Krankheit, Unfall oder Schwangerschaft. In solchen Fällen wird der Arbeitgeber für eine beschränkte Zeit zur Lohnfortzahlung verpflichtet, sofern ein gesetzliches Obligatorium zur Versicherung des Arbeitnehmers fehlt, welches meistens vier Fünftel des Lohnes sicherstellt. (Art. 324b OR.)

a) Die Art der Entschädigung im Krankheitsfall hat grossen Einfluss auf das Ausmass des Absentismus. Beim Übergang vom Stundenlohn auf den Monatslohn stellten viele Unternehmen der Textilindustrie ein sprunghaftes Ansteigen der Fehlzeiten fest, weil der Stundenlohn mit der sogenannten «Versicherungslösung» gekoppelt gewesen war, d.h. eine Entschädigung ab 3. Krankheitstag von 80% des Lohnes während 720 Tagen innerhalb von 90 Tagen, wovon der Arbeitgeber in der Regel 60% der Prämien zahlte. Beim Monatslohn hingegen erfolgt die Weiterzahlung von 100% des Lohnes ab erstem Krankheitstag. Deshalb wurde in verschiedenen GAV die Einrichtung von Karenztagen verankert, nämlich die Lohnfortzahlung erst ab drittem Arbeitstag, wobei diese Verschlechterung für den Arbeitnehmer durch eine Beteiligung des Arbeitgebers an der sogenannten «aufgeschobenen Versicherung» wettgemacht wurde.

Viele Arbeitgeber betrachten die Karenztage als wohl wesentlichstes Mittel im Kampf gegen kurze, missbräuchliche Absenzen. Die Gewerkschaften, die während vieler Jahre noch Karenztage in GAV zugestanden, bekämpfen diese heute wieder. Rechtlich gesehen halten diese dort einer Anfechtung nicht stand, wenn sie nicht vertraglich vereinbart worden sind. Es ist jedoch Hug, dem Kommentator des geltenden Arbeitsgesetzes, beizupflichten, dass Karenztage dort bejaht werden dürfen, wo sie den vertraglich in Abweichung von der gesetzlichen Regelung vereinbarten Leistungen dem Erfordernis der Gleichwertigkeit entsprechen. Indessen ist doch zu beachten, dass Krankheitsabsenzen von 1 bis 2 Tagen nur rund 4,5% aller Krankheitstage ausmachen und somit die Karenztage, welche ja gerade diese missbräuchlichen Kurzabsenzen verhindern sollen, nur in einem ganz kleinen Segment der Krankheitsabsenzen wirken, allerdings den wohl am leichtesten vermeidbaren.

In verschiedenen GAV sind zur Bekämpfung missbräuchlicher Krankheitsabsenzen (wie auch anderer Fehlzeiten) Konventionalstrafen vereinbart worden. Bei unbewilligtem und vertragswidrigem Fernbleiben vom Arbeitsplatz ist zum Beispiel der säumige Arbeitnehmer verpflichtet, dem Arbeitgeber eine Konventionalstrafe in der Höhe von 30% jenes Lohnes zu bezahlen, welcher gemäss Vertrag auf die ausgefallene Arbeitszeit entfallen würde.

Weiter ist z.T. auch eine Kürzung der Jahreszulage vorgesehen, indem je Woche unbewilligter und vertragswidriger Betriebsabwesenheit - meist unter Vortäuschung von Krankheit - der Anspruch auf die Jahreszulage um 10% gekürzt wird. Mehrere kurzfristige Fehlzeiten werden dabei kumuliert. Selbstverständlich fällt bei missbräuchlicher Krankheitsabsenz die Lohnfortzahlungspflicht weg, was ebenfalls in den GAV entsprechend festgehalten ist.

Die Ausrichtung direkter Anwesenheitsprämien hat sich in der Praxis nur zum Teil bewährt, da sie mit der Zeit den Charakter einer Prämie verlieren und als Lohnbestandteil aufgefasst werden. In einzelnen Fällen sind allerdings gute Erfahrungen mit Präsenzprämien gemacht worden, nämlich wenn diese sehr strikt gehandhabt werden und zugleich hohe Beträge ausmachen, d.h. zum Beispiel für das ganze Jahr ein Monatsgehalt erreichen.

b) Neben diesen Massnahmen lohnmässiger Natur sind auch ausgebaute administrative Massnahmen zur Bekämpfung der Krankheitsabsenzen erforderlich. Dabei ist es wichtig, in erster Linie vorbeugende Massnahmen zu treffen. Wenn man davon ausgeht, dass Absenzen häufig auf das bewusste oder unbewusste Bedürfnis zurückzuführen sind, aus Konfliktsituationen auszubrechen, empfehlen sich Bestrebungen, solche Konflikte möglichst frühzeitig zu erkennen und lösen zu können.

In diesem Sinne werden Einrichtungen und Ausbau betrieblicher Mitarbeiterbetreuung und Sozialberatung auch positive Auswirkungen auf den Absentismus erwarten lassen. In mittleren und kleineren Betrieben kann diese Betreuung der Mitarbeiter auf informelle Art erfolgen.

Wichtig sind sodann Richtlinien für das Verhalten von Arbeitnehmern bei Krankheit und Unfall. Darin sind die Arbeitnehmer zu verpflichten, voraussehbare (z.B. bevorstehende Operationen) rechtzeitig und unvorhersehbare Absenzen sofort dem direkten Vorgesetzten zu melden. Sie sind zu verpflichten, nach Ablauf einer festzusetzenden Zeit einen Arzt aufzusuchen und Änderungen des Aufenthaltsortes oder Arztwechsel unverzüglich zu melden. Der voraussichtliche Termin der Wiederaufnahme der Arbeit soll dem Arbeitgeber möglichst rasch gemeldet werden. Sodann soll der kranke Arbeitnehmer verpflichtet werden, privaten Ausgang zu meiden und die Verrichtung von Arbeit zu unterlassen sowie sich bei Wiederaufnahme der Arbeit beim Chef zurückzumelden. Solche administrativen Massnahmen setzen ein Kontrollsystem voraus, in dem eine Krankheitskartei geführt werden muss und Krankenbesuche gemacht werden. In kleineren Betrieben empfiehlt es sich, eine Krankenkommission zu bestellen. Die individuelle Krankheitsüberwachung ist von grösster Wichtigkeit für die Reduzierung der Absenzen.

c) Grossen Einfluss hat auch das Verhältnis der Firma zu den für die Belegschaft tätigen Ärzten. Probleme entstehen immer wegen Arztzeugnissen, die teils aus Gefälligkeit und teils mangels Überprüfbarkeit der vom Patienten angegebenen Beschwerden allzu leicht ausgestellt werden. Man sollte die Statistiken auch danach ausweiten, für wie lange die Arztzeugnisse der einzelnen Ärzte die Leute krankschreiben. Bei den Ärzten ist gelegentlich eine Industrie- und Wirtschaftsfeindlichkeit festzustellen, manchmal aber auch nur Unkenntnis der schwerwiegenden Folgen, welche massive Krankheitsabsenzen für einen Betrieb und damit auch für die Sicherheit der Arbeitsplätze haben können. Es empfiehlt sich, den Kontakt mit den Ärzten zu pflegen und die Informationen der Ärzte zu verbessern durch eine dafür bestimmte Vertrauensperson des Betriebes oder gegebenenfalls durch regionale oder lokale Zusammenkünfte und Betriebsbesichtigungen. Damit sind sehr gute Erfahrungen gemacht worden.

C. Massnahmenkatalog für Kurzabsenzen

Die Lohnfortzahlungspflicht besteht gemäss Gesetz nicht nur bei Krankheit und Unfall, sondern auch für die Erfüllung gesetzlicher Pflichten oder die Ausübung eines öffentlichen Amtes. Zu erwähnen sind in diesem Zusammenhang etwa öffentliche Dienstleistungen wie Feuerwehr, nicht aber Militärdienst (für den die Erwerbsersatzordnung besteht), oder die Erfüllung von Pflichten als Mitglied einer Behörde, als Geschworener oder als Zeuge, die unverschuldete Untersuchungshaft oder schliesslich der Besuch obligatorischer Fortbildungsschulen bei Jugendlichen. Ebenso kann der Arbeitnehmer Anspruch auf die sogenannten «üblichen freien Stunden und Tage» laut Art. 329 Abs. 3 OR erheben sowie die nach erfolgter Kündigung für das Aufsuchen einer anderen Arbeitsstelle erforderliche Zeit. Zunächst besteht einmal die Möglichkeit, einen Katalog zugelassener Absenzen unter Hinweis auf erfolgende oder unterbleibende Lohnzahlungen aufzustellen, wie dies die geltenden GAV durchwegs tun, in denen bezahlter Urlaub im Umfang von in der Regel 1 bis 3 Tagen bei familiären Anlässen wie Geburt, Verehelichung und Todesfall vorgesehen wird. Versuche, solche Aufzählungen auf Kurzabsenzen zur Besorgung gewisser persönlicher Angelegenheiten, auf Arzt- oder Zahnarztbesuch auszudehnen, hat dazu geführt, dass solche Limiten ohne Bedürfnisse als zugestandene zusätzliche Freizeit betrachtet wurden.

Für solche speziellen Kurzabsenzen ist es besser, anstelle einer detaillierten Aufzählung eine allgemeine Bewilligungs-

pflicht für jeden einzelnen Fall einzuführen. Erscheint ein konkretes Begehren begründet, ist die kurzfristige Arbeitsbefreiung zu gewähren, aber die Möglichkeit des Vor- oder Nachholens vorzusehen. Soweit eine Kompensation in einem konkreten Fall nicht möglich ist, besteht die Lohnfortzahlungspflicht, aber in einem sehr begrenzten Umfang.

Zu beachten ist, dass sich das Bedürfnis nach kurzfristiger Arbeitsbefreiung reduzieren lässt, wenn dem Arbeitnehmer eine gewisse Beweglichkeit in der Arbeitszeit eingeräumt wird, was bei gleitender Arbeitszeit in ausgedehntem Mass der Fall ist. Die Sanktionen bei missbräuchlicher Beanspruchung von Kurzabsenzen sind dieselben wie bei Krankheit! Lohnfortzahlung entfällt, Ersatzforderungen, Schadenersatz, Kürzung von vertraglichen Leistungen und gegebenenfalls Konventionalstrafe und im schlimmsten Fall, vor allem bei wiederholtem Missbrauch, die fristlose Entlassung.

Zusammenfassung

Der Kampf gegen den Absentismus muss, wie aus den vorliegenden Ausführungen hervorgeht, in die gesamte Personalpolitik eingebettet sein und muss in Form von koordinierten, konsequenten Massnahmen geführt werden. Wie dargelegt beginnen die Bestrebungen, die Fehlzeiten herabzusetzen, beim Führungsstil, bei der Organisation, bei der Aufstellung von Pflichtenheften und bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes sowie bei der Gestaltung des Betriebsklimas. Erst in zweiter Linie sollen die auf die Bekämpfung von Missbräuchen geschilderten Massnahmen angewendet werden. Auch diese sollen in ein ganzes System integriert sein und müssen vor allem auch vermeiden, die Arbeitnehmer zu verletzen oder zu beleidigen. Schliesslich muss immer wieder beachtet werden, dass ein grosser Teil von Krankheits-, Unfall- und persönlichen Absenzen unvermeidlich und begründet sind. Es wäre völlig verkehrt, treue Mitarbeiter, die unverschuldet verunfallt oder krank geworden sind, zu schikanieren, weil man den Absentismus bei einer missbräuchlichen Minderheit bekämpfen will. Die Bekämpfung des Absentismus soll also wenn immer möglich in positivem Sinne erfolgen und auf alle Arbeitnehmer Rücksicht nehmen.

Dritte Lebensphase frühzeitig planen

Wer 45jährig und älter ist, womöglich eine Chefposition bekleidet und daher im Berufsalltag besonders hart gefordert wird, sollte sich möglichst rasch auf die Gestaltung seiner dritten Lebensphase besinnen. Nur gelegentliches Diskutieren aber genügt nicht. Vielmehr ist es wichtig, die wesentlichen «Programmpunkte» dazu einmal aufs Papier zu bringen, vielleicht sogar Erledigungstermine vorzugeben – und dann auch wirklich danach zu handeln. Wer an Führungsarbeit gewöhnt ist, sollte dabei kaum besondere Schwierigkeiten erfahren.

Verwischte Zäsuren

Viele Zeitgenossen pflegen in Schemata zu denken, auch in bezug auf ihr eigenes Leben. Sie unterscheiden drei Etappen: Schule und Ausbildung – Beruf – Alter und Ruhestand. Solche Dreiteilung ist für die Zukunft kaum mehr sinnvoll. Gewiss: Die Grenzen sind noch sichtbar, aber in eher verwischter Form. Mit Abschluss der Schul- und Berufsbildung ist die Schulung noch lange nicht abgeschlossen. Wir wissen angesichts des immer rascheren Wandels unserer Umwelt, wie nötig eine permanente Schulung geworden ist. Davon können sich auch bestandene Mitarbeiter nicht ungestraft dispensieren. Erworbenes Wissen veraltet immer rascher. Wichtiger als das Wissen ist die Bereitschaft, Neues hinzuzulernen.

Auch die Pensionierung hat den Charakter einer entscheidenden Zäsur weitgehend verloren. Die starre Altersgrenze ist ins Wanken geraten, indem mehr und mehr eine flexible Pensionierungsgrenze gefordert und in einzelnen Unternehmungen auch bereits verwirklicht wird. Im Hinblick auf die zunehmende Lebenserwartung zeigt sich deutlich das Streben nach aktiver Gestaltung des Ruhestandes, teilweise durch Annahme einer freiberuflichen Tätigkeit, die vernünftigerweise bereits im Verlauf des regulären Arbeitsverhältnisses vorbereitet sein will. Wer 40 und mehr Jahre in einem Beruf gefordert wird und Arbeit als Voraussetzunge von Lebensqualität schätzt, wird sich kaum mit einem Ruhestand im Stil des Dolcefarniente abfinden können – vorausgesetzt, dass physisch, psychisch und geistig eine weitere Aktivität möglich und wünschbar ist.

Ruhestand – eine neue Aufgabe und Herausforderung

Personalchefs, Soziologen, Psychologen und Ärzte wissen ein Lied vom «Pensionierungsschock» zu singen, der leicht zur Altersdepression und damit auch zum physischen Zerfall führen kann. Wer unvorbereitet in den Ruhestand tritt und diesen als eine Art Ferien in Permanenz betrachtet, wird zumeist rasch enttäuscht, ohne in der Regel noch fähig zu sein, auf Aktivität umzuschalten. Denn auch die dritte Lebensphase lässt sich nur sinnvoll und damit erfolgreich bestehen, wenn sie rechtzeitig geplant wird.

Die Vorbereitung auf den Ruhestand und den sinnvollen Gebrauch der Freizeit kann kaum früh genug begonnen werden. Ein blosses Hobby – vielleicht als Ausgleich zur Berufsarbeit – genügt meistens nicht. Notwendig ist vielmehr eine tragfähige Nebenbeschäftigung. Die Impulse müssen möglichst frühzeitig geweckt und entwickelt werden, denn die Lust am Neuen, Initiative und Kreativität fallen dem alternden Menschen nicht als Geschenk des Himmels in den Schoss. Man muss sich schon in den besten Jahren bewusst werden, dass der Ruhestand als Aufgabe zu verstehen ist. Darin liegt zugleich die fruchtbare Herausforderung.

Soziale Mitverantwortung des Arbeitgebers

Gewiss: Die Gestaltung des Ruhestandes ist Sache des einzelnen; günstige Voraussetzungen dafür zu schaffen, zählt indessen auch zum sozialen Verantwortungsbereich des Arbeitgebers. Einmal durch materielle Altersvorsorge für den Arbeitnehmer mittels angemessener sozialer Sicherung. Darüber hinaus sind Wege zu suchen, eine individuelle, gleitende Pensionierung einzuführen, die es dem einzelnen Arbeitnehmer ermöglicht, langsam in den Ruhestand hineinzuwachsen und damit den Pensionierungsschock zu vermeiden. Die «gleitende» Pensionierung ist so zu verstehen, dass die jährliche Arbeitszeit ab einer festzulegenden – vom Arbeitnehmer frei wählbaren – Altersgrenze nach seinen individuellen Wünschen in bestimmten Abständen gekürzt wird, sei es durch verlängerte Ferienpause, durch 4-Tage-Woche oder durch eine reduzierte Arbeitszeit pro Tag. Denn nur allzuoft werden – gerade in jüngster Zeit – älteren, bewährten Mitarbeitern im Zeichen betrieblicher Sparmassnahmen noch mehr Aufgaben zugewiesen. Leute mit mittlerer Führungsstufe sollten indessen eher entlastet werden, damit sie wieder etwas mehr Musse zum «geistigen Nachladen» ihrer Kreativitätsspeicher finden. Damit ist für den Arbeitgeber auch der Vorteil verbunden, dass die Einarbeitung eines geeigneten Nachfolgers sozusagen nahtlos möglich wird und ausserdem eine Verjüngung des Kaders

erreicht werden kann. Anderseits zeigen sich zweifellos auch Fälle, in denen die Weiterbeschäftigung eines Mitarbeiters über den offiziellen Pensionierungstermin hinaus für beide Teile wünschbar erscheint, selbstverständlich auf Zusehen hin, so dass das Arbeitsverhältnis jederzeit kurzfristig gelöst werden kann.

Dabei darf als selbstverständlich gelten, dass im Falle einer Abweichung von der nach Reglement festgesetzten Pensionierungsgrenze die finanziellen Konsequenzen zu beachten sind. Bei vorzeitiger Pensionierung oder Teilarbeit erfolgt eine Kürzung der Ansprüche an Pension, beziehungsweise Gehalt; bei Weiterbeschäftigung wird das reguläre Gehalt ohne Pensionsanspruch ausbezahlt. Hingegen wird die geleistete zusätzliche Arbeitszeit für die Errechnung des schliesslichen Ruhestandgehaltes mitberücksichtigt, soweit das Maximum an anrechenbaren Dienstjahren noch nicht erzielt ist.

Die eigene Leistung ist entscheidend

Nichts wäre indessen verfehlter, als die Lösung der Altersprobleme dem Arbeitgeber, dem Staat oder der Familie zu überlassen. Die sinnvolle Gestaltung des Ruhestandes ist in erster Linie eigene Aufgabe. Sie bedeutet eine Herausforderung und zugleich eine Chance. Diese lässt sich am besten dann nutzen, wenn die Aktivität erhalten bleibt, ohne allerdings Terminen nachzujagen, die Arbeit als «Droge» einzusetzen und damit aus dem Ruhestand einen «Unruhestand» zu schaffen.

Jede zu wählende Beschäftigung, sei sie kommerzieller, sozialer oder gesellschaftlicher Art, muss der zwangsläufig reduzierten Leistungsfähigkeit des alternden Menschen angepasst sein. Zahlreiche Institutionen vermitteln individuell angepasste Arbeitsplätze. Auch verschiedene Firmen bieten Temporärarbeit für Pensionierte. Im sozialen und kirchlichen Bereich zeigen sich interessante Möglichkeiten für sinnvollen Arbeitseinsatz, insbesondere für Kräfte, welche nicht unbedingt auf ein Zusatzeinkommen angewiesen sind. Mit einiger Phantasie lässt sich auch aus dem Stellenanzeiger der Tages- und Fachzeitungen die eine oder andere Chance wahrnehmen.

Denkbar ist schliesslich eine Arbeitsgemeinschaft mit Altersgenossen, wie sie insbesondere in den USA Schule macht, wo eigentliche Klein- und Mittelbetriebe bestehen und weiterhin gegründet werden, welche ausschliesslich von älteren Semestern mit flexibler Arbeitseinteilung und Arbeitszeit geführt werden. Was für das Berufsleben gilt, trifft auch für den Ruhestand zu: Es kommt zunächst und in erster Linie auf den einzelnen an.

Doch bedenken wir das Wichtigste: Die Beschäftigung soll und muss echte Befriedigung vermitteln. Das Hobby allein bringt sie eben nicht. Nur die Arbeit, die angemessen entlöhnt wird, bringt jene Dauerbefriedigung, die wir auch in der dritten Lebensphase dringend suchen und auch benötigen.

Arbeit ist aber nicht alles

Die nicht wegzuleugnende Problematik des Alters lässt sich indessen nicht allein mit einer sinnvollen Tätigkeit bewältigen. Die Vorbereitung stellt noch weitere Forderungen:

- Frühzeitig rechnen
  Wie wird sich mein Einkommen nach der Pensionierung zusammensetzen? Mit welchen Ausgaben ist zu rechnen? Wie sieht das Budget aus? Bin ich selber, ist mein Ehepartner ausreichend gegen Krankheit und Unfall versichert? Welche grösseren Ausgaben stehen noch bevor?
- *Wohnen bleibt wichtig*
  Die Wohnung oder das eigene Heim sollten wir so bequem, sicher und praktisch wie nur möglich einrichten, denn hier verbringen wir künftig den Hauptteil unserer Zeit. Sind wir über Alterswohnungen, Alterssiedlungen, Altersheime im Bild, haben wir uns schon angemeldet? Denn meist ist mit längeren Wartezeiten zu rechnen. Es empfiehlt sich, den Wohnort beizubehalten, denn alte Bäume lassen sich nicht leicht verpflanzen.
- *Mitmenschliche Beziehungen pflegen*
  Mit der Aufgabe der regulären Berufsarbeit fallen automatisch zahlreiche menschliche Kontakte weg. Genügt der jetzige Familien-, Freundes- und Bekanntenkreis? Wichtig ist vor allem der Kontakt zur jüngeren Generation, um nicht geistig und seelisch im Getto zu enden. Kontakte bedürfen der Entwicklung: Deshalb ist es wichtig, Beziehungen frühzeitig zu knüpfen und damit die Fähigkeit zum Aufbau von Kontakten zu pflegen.
- *An gemeinschaftlichen Aufgaben mitwirken*
  Schon während der Berufstätigkeit sollten ausserberufliche Aufgaben im Rahmen der verfügbaren Zeit akzeptiert werden. Vielleicht lassen sich Erfahrungen und Einsichten in den Dienst am Mitmenschen einsetzen? Rechtzeitig den Einsatz nach der Pensionierung in der Familie, im Verein, in der Partei, im Quartier, in der Kirchgemeinde, in einer Studiengruppe oder einem Hilfswerk planen.
- *Gemeinsam planen*
  Der neue Lebensabschnitt nach der Pensionierung bringt auch für den Ehepartner wesentliche Veränderungen. Wir müssen über die gemeinsame Zukunft sprechen, Wünsche, Hoffnungen und Vorstellungen austauschen, aber auch die Befürchtungen. Das gemeinsame Planen erleichtert das erspriessliche Zusammenleben.
- *Den Arzt konsultieren*
  Der alternde Mensch wird krankheitsanfälliger. Ein Hausarzt ist wichtig. Wir sollten uns – auch wenn keine Beschwerden erkennbar sind – regelmässig untersuchen lassen und die ärztlichen Empfehlungen befolgen.
- *Beweglich bleiben*
  Regelmässige und ausreichende Bewegung hilft Gesundheit und Spannkraft zu erhalten. Nutzen wir die vielen Einrichtungen für ältere Menschen: Turnen für Senioren, Schwimmbäder, Wandervereinigungen, sogar den Vita-Parcours.
- *Neigungen überprüfen*
  Welche Beschäftigungen bieten sich an? Reichen sie aus, um meinen natürlichen Tätigkeitsdrang zu befriedigen, der sich weiterhin zeigen wird? Welche Interessen lassen sich noch aktivieren, welche Hobbies scheinen interessant, was könnte ich noch neu beginnen? Anregungen bieten sich auch durch Erfahrungs- und Ideenaustausch mit Gleichgesinnten.
- *Klare Situation für die Erben schaffen*
  Auch vor der Frage der letztwilligen Verfügungen darf ich mich nicht verschliessen. Oft genügt die gesetzliche Erbfolge. Ist indessen ein Testament am Platz, so soll dieses rechtzeitig formuliert werden; Änderungen sind jederzeit möglich. Eine gründliche Planung mit dem Ehepartner hilft Klarheit schaffen. Bei Bedarf gibt die Hausbank, der Notar, der Rechtsanwalt oder ein versierter Treuhänder jede Unterstützung.

Zum Schluss der wichtigste Tip:

- Schriftlich festlegen
  Jeder Plan lässt sich nur dann erfolgreich verwirklichen, wenn wir ihn einmal sorgfältig, Punkt für Punkt, aufgeschrieben haben.

(Aus dem «Wochenbericht» der Bank Julius Bär)

Die Schweiz an vorderster Front im EG-Handel

Bei den Importen der Europäischen Gemeinschaft (EG) aus Drittstaaten dominierte im vergangenen Jahr die USA mit 56,2 Mrd. Ecu vor Japan mit 34,8 Mrd. (Ein Ecu wies 1987 den durchschnittlichen Wert von rund Fr. 1.72 auf). Die kleine Schweiz folgte bereits als drittgrösster Lieferant mit 26,7 Mrd. Ecu, noch vor Schweden (20,1 Mrd.), Österreich (15,2 Mrd.) und der UdSSR (13,1 Mrd.). Bei den Exporten der EG in Drittstaaten stand ebenfalls die USA mit 71,9 Mrd. Ecu an erster Stelle. Die Schweiz belegte hier als Kunde der EG bereits den zweiten Platz mit 32,8 Mrd., gefolgt wiederum von Schweden und Österreich. Der Negativsaldo der Schweiz im Handel mit der EG betrug 6,1 Mrd. Ecu, was auf die unterschiedlichen Grössenverhältnisse und Wirtschaftsstrukturen der vor allem im EG-Raum ansässigen Haupthandelspartner der Schweiz zurückzuführen ist.

Tagungen und Messen

ICI baut seine Stellung in Europa aus

Umfangreiche Marketing-Aktivitäten mit Blick auf die 90er Jahre

ICI zeigte sich auf der Interstoff in Frankfurt mit grösserem Stand und der bis jetzt umfassendsten Palette spezieller Faserprodukte, die den Wünschen der Konfektionäre entsprechen und den Anforderungen an die Endprodukte gerecht werden.

ICI rüstet sich für die 90er Jahre mit der Absicht, das Geschäft in Europa auszubauen und die Präsenz von «Tactel» auf dem europäischen Markt zu verstärken. Die Vielfalt der auf dem ICI-Stand gezeigten Produkte bestätigt die führende Rolle in der Garn- und Stoffinnovation. Die Design-Kompetenz wird durch das neueste Trendportfolio für Sport- und Freizeitmode Winter 89/90 veranschaulicht.

Die Familie der «Tactel»-Garne hat den Sprung in die Freizeitmode geschafft, wo nun auch der anspruchsvolle Verbraucher von heute die Vorteile - nämlich Funktion, Mode und Komfort - moderner Polyamidfasern schätzen lernt.

Auch der Industrie hat «Tactel» grosse Vorteile gebracht. Stoffhersteller können Kollektionen in 100% «Tactel» oder in Mischungen mit Baumwolle schaffen, die durch ihre Vielfältigkeit dem Wettbewerb auf dem internationalen Markt standhalten können.

Die Verbundenheit von ICI zum europäischen Markt illustrieren die vertikal konzipierten Marketingaktivitäten. Hierzu zählen Trend- und Styling-Voraussagen, Produktentwicklung und Merchandising Promotions in enger Zusammenarbeit mit den Kunden sowie der Austausch von Marktanalysen und Informationen. Für 1989 ist eine neue «Tactel»-Werbekampagne geplant, die der Gesamtpromotion neue Impulse geben und die einzelnen Produkte der «Tactel»-Familie vorstellen soll.

«Tactel» steht für ein umfassendes Angebot an regulären und speziellen Garnprodukten, die jeweils für bestimmte Nischen des Marktes konzipiert werden. In der Bundesrepublik Deutschland ist die Kombination von Mode und Funktion ein wichtiges Argument für die Verwendung von «Tactel».

Um Marktnischen besser zu besetzen, wurden neue Produkte geschaffen Hierzu gehört die «Tactel»-24-Karat-Kollektion mit sehr dicht gewebten Stoffen, die höchste funktionelle Eigenschaften mit Komfort und hohem modischem Anspruch verbinden. Diese Kollektion schliesst die ersten Polyamid-Mikrofasern mit ein, die den Stoffherstellern die Möglichkeit geben, das grosse Potential des Freizeit- und Sportbekleidungssektors, besonders in Frankreich, Deutschland und Italien, auszuschöpfen.

Ein weiteres neues Produkt ist Aquator aus «Tactel». Die zweilagige Stoffkonstruktion, die auf der Kombination eines modifizierten «Tactel»-Garnes mit Baumwolle basiert, erreicht, dass Feuchtigkeit schnell vom Körper an die Oberfläche des Stoffes transportiert wird, wo sie dann verdunsten kann: Ideal z. B. für Tennis und Jogging.

Europa ist für ICI der wichtigste Markt, in dem die Position von ICI weiter gefestigt werden muss; allerdings soll die Präsenz auch auf aussereuropäischem Terrain verstärkt werden. Im Hinblick auf die 90er Jahre und den europäischen Binnenmarkt 1992 sieht sich ICI als «Europäischer Konzern».

«Die deutsche Textilindustrie in Europa 1992»

Institut für Textil- und Verfahrenstechnik
7306 Denkendorf
Symposium
Festhalle Denkendorf, 22. Februar 1989

Programm

Mittwoch, den 22. Februar 1989
9.00 Uhr Begrüssung
9.15-10.15 C. Blum, Hauptgeschäftsführer Comitextil «Europa 1992 - Die wichtigsten Neuerungen aus der Sicht der europäischen Textilindustrie»
10.15-10.30 Pause
10.30-11.30 Dr. Eberhard Leibing, Ministerialdirektor Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg: «Baden-Württemberg und der gemeinsame europäische Markt - Strategie-
politik eines Hochtechnologie-Bundeslandes»
11.30-12.30 Dr. K. Neuendörfer, Hauptgeschäftsführer Gesamttextil: «Chancen und Risiken des gemeinsamen Marktes aus der Sicht von Gesamttextil»
12.30-13.30 Mittagspause
13.30-14.30 Dr. L. Sickinger, Vorstand Triumph International AG: «Chancen und Risiken der Bekleidungsindustrie im gemeinsamen Markt 1992»
14.30-14.45 Pause
14.45-15.45 Helmut Klier, Einkaufsdirektor Textil der Hertie AG: «Chancen und Risiken des Handels im gemeinsamen Markt 1992»
15.45-16.45 Dr. Martin Erb, Hauptgeschäftsführer des Vereins Schweizerischer Maschinen-Industrieller: «Der gemeinsame europäische Markt ab 1992 aus der Sicht der Schweizer Industrie»
16.45 Schlusswort