

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

**Herausgeber:** Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten

**Band:** 97 (1990)

**Heft:** 4

**Rubrik:** Volkswirtschaft

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 31.03.2025

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

gung. Mehr als 600 Teilnehmer aus aller Welt werden jeweils im Frühjahr im Bremer Rathaus erwartet. Die Thematik der Referate zeigt, dass es hier insbesondere um den Stand der Entwicklung bei den modernen Prüfverfahren geht. Dass das Faserinstitut Bremen weltweit anerkannt ist, zeigt auch der sogenannte Rundtest. 180 Laboratorien und Institute aus 20 Ländern schicken viermal im Jahr ihr Material zur Probe und vergleichen die Analysedaten. So überprüfen die Labors sich selber.

tic.

## Volkswirtschaft

### Immer noch lebhaft Konjunktur

#### Bericht des Vororts zur Wirtschaftslage

Nach den Beobachtungen des Vororts des Schweizerischen Handels- und Industrie-Vereins läuft die gesamtwirtschaftliche Aktivität in der Schweiz trotz einem verlangsamten Wachstum immer noch auf hohen Touren. Die Produktion nimmt in vielen Bereichen im bisherigen Rhythmus zu, die Kapazitätsauslastung der Industrie schwankt um hohe 90%, die Bestellungseingänge verharren fast überall auf hohem Niveau, und der Arbeitsmarkt bleibt angespannt. Das 1989 registrierte Beschäftigungswachstum von 1,4% war nur dank einem Zuzug ausländischer Arbeitskräfte möglich.

Obwohl das internationale Konjunkturmilieu auf eine differenziertere Entwicklung in wichtigen Partnerländern hinweist, bleiben die Perspektiven für den Welthandel insgesamt günstig. Der Abflachung des Wachstums in Nordamerika, Grossbritannien und im skandinavischen Raum steht eine nahezu ungebrochene wirtschaftliche Expansion in Japan und Kontinentaleuropa, das durch die Zuwanderung in die Bundesrepublik Deutschland noch zusätzliche Impulse erhält, gegenüber. Der Preisanstieg setzte sich im OECD-Raum dank der deutlichen Dämpfung der Geldmengenausweitung durch die wichtigsten Notenbanken im zweiten Halbjahr nicht fort.

In der Schweiz bleibt die Teuerung beunruhigend. Im Januar betrug sie innert Jahresfrist 5,1%, verglichen mit 5% im Dezember 1989. Preisdämpfende Einflüsse gingen zuletzt von der Höherbewertung des Frankens gegenüber der D-Mark und dem Dollar sowie von den wieder nachgebenden Rohstoffnotierungen (Erdöl) an den Weltmärkten aus. Zur gegenwärtigen stabilitätsorientierten Geldpolitik der Schweizerischen Nationalbank und den damit verbundenen hohen Zinsen gibt es keine Alternative. Die Erfahrung zeigt, dass der Teuerung nur mit einer entschlossenen und kontinuierlichen Geldpolitik beizukommen ist. Allerdings ist die Inflationsbekämpfung vorübergehend auch mit gewissen Opfern verbunden. Die Geldpolitik vermag kurzfristige Preisschwankungen zwar nicht zu verhindern, sie fördert aber längerfristig eine ausgewogene und spannungsfreie volkswirtschaftliche Entwicklung.

Das Exportgeschäft läuft dank der robusten Weltkonjunktur, der günstigen Wechselkurskonstellation und der unablässigen Erneuerung und Verbesserung des Angebotsortiments immer noch erfreulich, auch wenn sich die Zuwachsraten seit Mitte 1989 zurückbildeten. Branchenmässig ist das Exportwachstum breit abgestützt. Positiv ist die Entwicklung in der Uhrenindustrie, der Maschinen- und Metallindustrie, der Chemie und der Textilindustrie. Die Einfuhren verzeichneten im Verlauf eine ähnliche Entwicklung wie die Ausfuhren. Das höhere Einfuhrwachstum ist eine Folge des ausgelasteten inländischen Produktionsapparats und der anhaltend guten Konsumstimmung. In der Hotellerie verläuft die Saison, gemessen an den Logiernächten, trotz ungünstigen Schnee- und Wetterverhältnissen zufriedenstellend.

Der private Konsum als wichtigste volkswirtschaftliche Nachfragekomponente setzt seine bisherige moderate Expansion fort. Die Ausrüstungsinvestitionen der Unternehmen nehmen auf hohem Niveau immer noch leicht zu. Die Investitionsbereitschaft dürfte trotz den dämpfenden Zinseinflüssen im Hinblick auf die hohe Kapazitätsauslastung und den unverminderten Zwang zur richtigen wettbewerblichen Positionierung auch in Zukunft anhalten. In der Bauwirtschaft hält die Expansion dank einem hohen Auftragsbestand einstweilen noch an. Im Sog der gestiegenen Hypothekenzinsen und tieferer Belehnungsgrenzen sind die Vorboten einer Abkühlung jedoch schon sichtbar. Aufgrund der üblichen Phasenverschiebung zwischen Auftragseingang und Produktion von rund einem Jahr dürfte sich in der zweiten Jahreshälfte im Wohnungsbau eine deutliche Abschwächung bemerkbar machen. Immer noch beachtlich sind die Aufträge im gewerblich-industriellen Bau.

Die jüngsten Konjunkturindikatoren deuten darauf hin, dass die wirtschaftliche Expansion in den kommenden Monaten weiter an Schwung verlieren wird. Dabei dürften sich Nachfrage und Produktion in den einzelnen Wirtschaftszweigen unterschiedlich entwickeln. Die Umwälzungen in Osteuropa und die damit verbundenen, nicht zu unterschätzenden, politisch-ökonomischen Ungewissheiten erfordern sowohl von der Wirtschaftspolitik als auch den Unternehmen besondere Wachsamkeit.

### International erhöhte Teuerung

Nicht nur in der Schweiz, sondern auch im internationalen Kontext war in den vergangenen Jahren eine kontinuierliche Erhöhung der Teuerung feststellbar. Im Jahresdurchschnitt 1989 verzeichneten die OECD-Länder zusammen zum dritten Mal nacheinander einen Anstieg der Teuerung. Sie erreichte den Wert von 6%, nach 4,8% im Vorjahr und 3,9% im Jahre 1987. Die Schweiz lag mit 3,2% im Jahr 1989, 1,9% im Vorjahr und 1,4% 1987 jeweils recht deutlich unter dem OECD-Schnitt. Aufgrund der Monatsraten war im Herbst 1989 erfreulicherweise wieder eine gewisse Abflachung des Aufwärtstrends zu erkennen. Die gegenwärtige Teuerung liegt trotz ihrer seit drei Jahren anhaltenden Zunahme noch deutlich tiefer als in den vergangenen 20 Jahren: Im Zeitabschnitt von 1968-77 lag die OECD-Teuerung im Schnitt bei 8,1% und in der Periode 1977-86 bei 8%.

(Quelle: OECD, Communiqué de presse, Evolution récente des prix à la consommation, Février 1990)

## Stete Zunahme der Anzahl IV-Rentner

Gemäss neuesten amtlichen Zahlen bezogen im März vergangenen Jahres 127 040 Personen eine IV-Rente. Dies waren 4434 (3,6%) mehr Bezüger als im März 1988 und 18 278 (16,8%) mehr als im März 1982. Die Verteilung der Geschlechter blieb über die Jahre beinahe konstant und erbrachte 1989 einen Männeranteil von 59,1%. Ebenso richtete der Staat 1989 an 16 068 Empfänger IV-Hilflosenentschädigungen aus, 5,3% mehr als 1988 und 44,5% mehr als 1982. Stärker fiel das Wachstum der Anzahl Bezüger von AHV-Hilflosenentschädigungen aus, worin die demographisch bedingte Zunahme der älteren Personen (insbesondere der über 80jährigen) zum Ausdruck kam. Die entsprechende Anzahl erreichte im vergangenen Jahr 19 513 Adressaten, was gegenüber 1988 eine Steigerung um 3,6% und gegenüber 1982 um 62,1% bedeutete.

(Quelle: ZAK 2/1990)

## Was macht Unternehmen erfolgreich?

Ein Unternehmen stellt ein vielfältiges System wirtschaftlicher Aktivitäten dar, mit denen der Markterfolg angestrebt, die finanzielle Überlebensfähigkeit gesichert und die zahlreichen Veränderungen des (Markt-)Umfeldes nachvollzogen werden. Dieses System besteht aus den Führungsgremien einer Firma, den Mitarbeitern, der Organisationsstruktur, dem Marketingkonzept und schliesslich aus der Unternehmensphilosophie, welche Ziele, Instrumente und Führungsgrundsätze enthält. Je nachdem, wie sich diese Einflussgrössen in einer Firma miteinander verbinden und der aktive Kontakt zum wirtschaftlichen und politischen Umfeld gesucht wird, resultieren unterschiedliche Marktergebnisse und finanzielle Erfolge. Eine Untersuchung des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung der Universität Zürich hat versucht, diesen komplexen Zusammenhängen vermehrt auf die Spur zu kommen (1).

## Zentrale Faktoren des Unternehmenserfolgs

Erfolgreiche Unternehmen verfolgen zunächst eine Strategie, welche systematisch die sortimentsmässige, geographische und logistische Konzentration auf unternehmerische Schwerpunkte beinhaltet. Konkurrenzvorteile beruhen auf enger Kundenbindung, hohem Anteil an zugelieferten Komponenten, imitationsgeschütztem Know-how und innovativem Marktverhalten im Sinne eines aktiven Marketing. Hingegen scheint der Preis eines Produkts bei den Markttransaktionen oft eine untergeordnete Rolle zu spielen. Unterstützend bei der Suche des Markterfolgs wirkt ferner eine Organisationsstruktur, die systematisch Führungsgrundsätze in die Praxis umsetzt, aber dennoch zu wenig Bürokratisierungstendenzen neigt. Diese ziehen sonst lediglich Einschränkungen des Informationsflusses, Zentralisierungstendenzen in der Entscheidungsfindung statt Anwendung fachlichen Wissens und Gefahren der Abschottung gegenüber Umweltveränderungen nach sich. Schliesslich lässt sich ein Unternehmenserfolg nur durch entsprechend motivierte und fähige Mitarbeiter realisieren. Dieses Humankapital umfasst sowohl die Managementkapazitäten (Zielstrebigkeit der Erfolgsrealisierung) als auch das fachliche Know-how sämtlicher Mitarbeiter. Deren Motivation erfolgt durch

mitarbeitergerechte Führungsstile, angemessene und leistungsbezogene Beförderungs- und Entlohnungskriterien, möglichst weitgehende Kompetenzen in der Gestaltung der Arbeitsabläufe und in einer Unternehmenstransparenz, welche durch Vermitteln relevanter Informationen über das Unternehmen zur Bindung der Mitarbeiter an die Firma beiträgt. Hierzu ist allerdings auch der Ausweis eines Unternehmenserfolgs notwendig, der die Firmenangehörigen im Sinne einer sich verstärkenden Eigendynamik zu neuen Anstrengungen beflügelt und das Betriebsklima verbessert («succes follows succes»).

Die schweizerische Volkswirtschaft setzt sich aus mannigfaltigsten Unternehmenstypen zusammen. Es gibt viele Wege, Unternehmen zu organisieren und Möglichkeiten zum Markterfolg zu suchen. Nicht jeder Versuch führt allerdings zum Ziel, spielen sich doch die unternehmerischen Aktivitäten in einem Umfeld ab, welches von zahlreichen Unwägbarkeiten und Risiken geprägt wird. Der Zeitdruck wirtschaftlicher Entscheidungen ist oft hoch, und die Informationen über die sich rasch ändernden Marktbedingungen (Kundenbedürfnisse, Verhalten von Konkurrenten, neue technische Errungenschaften, Veränderungen der wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen) sind oft nur bruchstückhaft vorhanden. Um so wichtiger sind daher Methoden, welche versuchen, (Markt-) Unsicherheiten durch gezielte organisatorische, marketingmässige und konzeptuelle Massnahmen zu reduzieren und die Kapazität zur effizienten Informationsverarbeitung zu erhöhen. Dabei gilt es auch die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen, Verbänden, Bildungs-/Wissenschaftsinstitutionen und staatlichen Gremien zu pflegen, soweit dies eine Erhöhung der Chancen eines Markterfolgs mit sich bringt. Allerdings herrschen zunehmend gesellschaftliche und politische Rahmenbedingungen, welche das Treffen optimaler unternehmerischer Entscheidungen nicht immer erleichtern. Zudem besteht stets die Gefahr, dass momentane Markterfolge ein Nachlassen der unternehmerischen Dynamik bewirken, was aber die Gesetze der Marktwirtschaft umgehend korrigieren.

Martin Leber

(1) Vgl. A.C. Wohlgemut, Dem Unternehmenserfolg auf der Spur, in: Die Unternehmung, Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Jg. 44, Nr. 1/1990, S. 43-55.

## Mangel und Überfluss auf dem Arbeitsmarkt

Trotz niedriger Arbeitslosenzahlen und unvollständiger statistischer Erfassung des Arbeitsmarkts (die Meldung offener Stellen ist freiwillig) lassen sich erhebliche charakteristische Arbeitsmarkt-Ungleichgewichte feststellen. So überstieg im Jahresdurchschnitt 1989 die Anzahl Arbeitslose jene der offenen Stellen in den Berufsgruppen Büro/Verwaltung um 1865 und Verkauf/Dienstleistungskaufleute um 817 Personen. Offensichtlich herrscht besonders in diesen Berufsbereichen ein erheblicher Umschulungs- und Weiterqualifizierungsbedarf. Umgekehrt überwog die Anzahl offene Stellen besonders stark in den Berufsgruppen Gastgewerbe/Hauswirtschaft mit 681, Baugewerbe mit 1177 und bei der Metallherstellung/-bearbeitung/Maschinenbau mit 2195 Einheiten. Die Schliessung dieser - in der Praxis noch weit grösseren - Lücken kann jedoch nur während längerer Zeiträume über arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitische Massnahmen erfolgen.

(Quelle: Die Volkswirtschaft 3/89 - 2/90)

## Schweizer Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik im Europa-Test

Der europäische Integrationsprozess hat im wirtschaftlichen Bereich den optimalen Einsatz der Produktionsmittel und daraus folgend ein kräftigeres Wirtschaftswachstum und höheren Wohlstand zum Ziel. Mittel dazu sind die Beseitigung der materiellen, technischen und steuerlichen Schranken. Grosses Gewicht kommt dabei auch Fragen der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik zu. Im Vordergrund steht einerseits die Gewährleistung der Freizügigkeit und der Niederlassungsfreiheit. Andererseits werden gemeinsame Regelungen vor allem auf dem Gebiet des Arbeitnehmerschutzes angestrebt. Wie weit ist die EG auf dem Weg zu diesen Zielen vorangekommen? Und wo steht die Schweiz?

### Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik in der EG

Die EG-Gemeinschaftsverträge gewährleisten grundsätzlich das Recht auf Freizügigkeit innerhalb der EG. 1968 wurde dieses Recht für Arbeitnehmer weitgehend verwirklicht. Es umfasst auch das Recht auf Familiennachzug. Zudem erzielte die Gemeinschaft grosse Fortschritte bei der gegenseitigen Anerkennung von Bildungsausweisen. Ferner verabschiedeten die Mitgliedstaaten, mit Ausnahme von Grossbritannien, im Dezember 1989 die «Gemeinschafts-Charta der sozialen Grundrechte» (Sozialcharta). Sie beruht auf der Formulierung von Mindeststandards, über die jedes Mitgliedsland hinausgehen kann.

Voraussichtlich wird die Sozialcharta in Zukunft, vor allem wegen der fehlenden rechtlichen Verbindlichkeit, keine grosse Rolle mehr spielen. Daher wird sich die Aufmerksamkeit vermehrt dem Arbeitsprogramm der EG-Kommission im Sozialbereich zuwenden. Danach sollen rechtlich zwingende Instrumente unter anderem in bezug auf die Anforderungen an die Sicherheit der Arbeitnehmer am Arbeitsplatz angewendet werden. Die Sozialversicherung wird nach den Vorstellungen der Brüsseler Kommission dagegen weiterhin eine nationale Kompetenz bleiben. In diesem Zusammenhang ertönen häufig Bedenken über die Gefahr des «Sozialdumping». Dieses habe zum Ziel, mit einem niedrigen Niveau sozialer Leistungen oder einem Abbau derselben Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Dem, aber auch der Gefahr von Produktionsverlagerungen, steht indessen entgegen, dass noch andere Standortfaktoren wie ein hoher Ausbildungsstand der Arbeitskräfte, ein stabiles soziales Klima sowie eine gute Infrastruktur massgebend sind.

### Anpassungsbedarf in der Schweiz

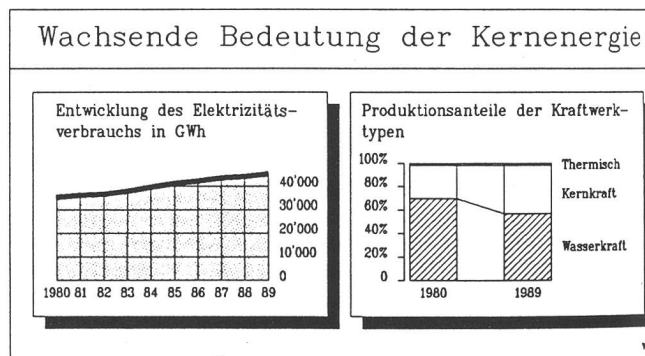
Für das Verhältnis der Schweiz zur EG fällt unter dem Aspekt der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik vor allem die restriktive schweizerische Ausländerpolitik ins Gewicht. Diese steht im Gegensatz zur Freizügigkeit der Arbeitskräfte innerhalb der EG. Die Begrenzung des Ausländerbestandes in der Schweiz erklärt sich vor allem aus dem hierzulande im Vergleich zur EG wesentlich höheren Ausländeranteil an der Wohnbevölkerung und der Zahl der Erwerbstätigen. Langfristig dürfte eine Freizügigkeitsregelung jedoch nicht unbedingt zu einem starken Zustrom ausländischer Arbeitskräfte führen; denn auch im Süden Europas beschleunigt sich das Wirtschaftswachstum und zeichnet sich überdies eine Überalterung der Bevölkerung ab. Dagegen sieht sich die schweizerische Wirtschaft vor einen wachsenden Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften gestellt, der infolge der Ausländerpolitik nicht mehr gedeckt werden kann. Hohe Lohnkosten und Personalknappheit werden daher einen Anreiz für Schweizer Unternehmen schaffen, ihre Produktion vermehrt in die EG zu verlagern.

Zumindest um eine gewisse Liberalisierung der quantitativen Begrenzung der Zulassung ausländischer Arbeitskräfte wird die Schweiz bei der Gestaltung ihrer Beziehungen zur EG kaum herkommen. Dazu gehören etwa die Besserstellung der Niedergelassenen (z. B. keine Zulassungsbegrenzungen nach Auslandsaufenthalten), die Schaffung eines integrierten Arbeitsmarktes in den Grenzzonen, die Reservierung des Saisonierstatuts für echte saisonale Arbeit und mehr Flexibilität bei befristeten Arbeitsverträgen. Nicht zuletzt ist eine Diskriminierung von Schweizern auf dem EG-Arbeitsmarkt zu vermeiden. Vor einem Anpassungsbedarf steht die Schweiz ferner bei der gegenseitigen Anerkennung von beruflichen Qualifikationen und akademischen Diplomen – einer Voraussetzung der Freizügigkeit und Niederlassungsfreiheit. Erschwerend wirkt hier, dass die Ausbildung weitgehend in die Kompetenz der Kantone fällt. Doch macht sich auch bei diesen der Wille bemerkbar, die europäische Herausforderung anzunehmen.

Ernst Raths

## Schwierige Versorgungslage bei der Elektrizität

### Wachsende Bedeutung der Kernenergie



Der Verbrauch an elektrischer Energie nahm in den vergangenen Jahren laufend zu und lag 1989 um 29% über dem Stand von 1980. Bei der Stromerzeugung erzielte die Schweiz 1989 – bezogen auf das Gesamtjahr, nicht jedoch auf die nachfragestarke Wintersaison – nur noch einen bescheidenen Ausfuhrüberschuss von 4,8% der Gesamtproduktion. Ungünstige Witterungsverhältnisse und kaum mehr vorhandene Ausbauspielräume begrenzen die Liefermöglichkeiten der Wasserkraftwerke. Der Ausbau thermischer Anlagen fällt aus ökologischen Gründen nicht in Betracht. Nicht überraschend entwickelten sich daher die Kernkraftwerke mit einem letztjährigen Produktionsanteil von 41% (1980: 28,4%) zu einer wesentlichen Stütze der schweizerischen Stromversorgung. Der Kernkraft stehen allerdings – im Gegensatz zum Konsumentenverhalten und Wirtschaftswachstum – in Form eigenössischer Initiativen massive politische Widerstände entgegen. Ein Fortgang dieses Zustands erfordert in Zukunft weitere Stromimporte aus ausländischen (Kern-)Anlagen, welche im 1. und 4. Quartal 1989 zusammen 2% des Gesamtverbrauchs und 1,7% der Gesamtproduktion ausmachten. Obwohl diese Anteile gering erscheinen, ist darauf hinzuweisen, dass sich die Versorgungslage im 4. Quartal deutlich angespannt hat. Insgesamt mussten in den betreffenden drei Monaten netto rund eine Milliarde Kilowattstunden importiert werden, was ungefähr der Produktion eines mittleren Kernkraftwerkes in derselben Zeitspanne entspricht.

Quellen: Schweizerische Energiestatistik 1988, Bern 1989

## Industrieländer: geringes Bevölkerungswachstum

Gemäss Schätzungen der OECD belief sich die Bevölkerung der ihr angeschlossenen 24 Industrieländer im Jahre 1988 auf rund 825,7 Mio. Personen. Davon lebten mit 410,9 Mio. rund die Hälfte in den 19 angeschlossenen europäischen Staaten. Das bevölkerungsreichste Industrieland waren 1988 die USA mit 246,3 Mio. Einwohnern vor Japan mit 112,6 Mio., der Bundesrepublik Deutschland mit 61,4 Mio., Italien mit 57,4 Mio. und Grossbritannien mit 57 Mio. Allein in diesen fünf Ländern lebten somit rund zwei Drittel der Gesamtbevölkerung der OECD! Der Anteil der Schweiz fällt mit 0,8% (6,6 Mio. Einwohner) sehr gering aus.

Die Gesamtbevölkerung aller OECD-Staaten betrug im Jahre 1980 780,5 Mio. Einwohner. Damit ergab sich für die 80er Jahre ein durchschnittliches jährliches Wachstum der Bevölkerung von lediglich 0,7%. Werden ausschliesslich die europäischen OECD-Länder betrachtet, beträgt die Zuwachsrate gar nur 0,5%. Das mit Abstand höchste Wachstum verzeichnete die Türkei mit 2,4% im Jahresschnitt! Dahinter folgten Australien mit 1,5% vor Island mit 1,2%, den USA mit 1% und Kanada mit 0,9%. Die Schweiz erreichte mit einem durchschnittlichen Wachstum von gut 0,5% ziemlich genau den Wert der europäischen Industriestaaten, lag aber leicht unter dem OECD-Schnitt. Eine praktisch stagnierende Bevölkerung wiesen schliesslich die Länder Belgien, Dänemark, Österreich, Irland und Italien auf.

(Quelle: OECD, Main Economic Indicators, February 1990) mo/14.3.90

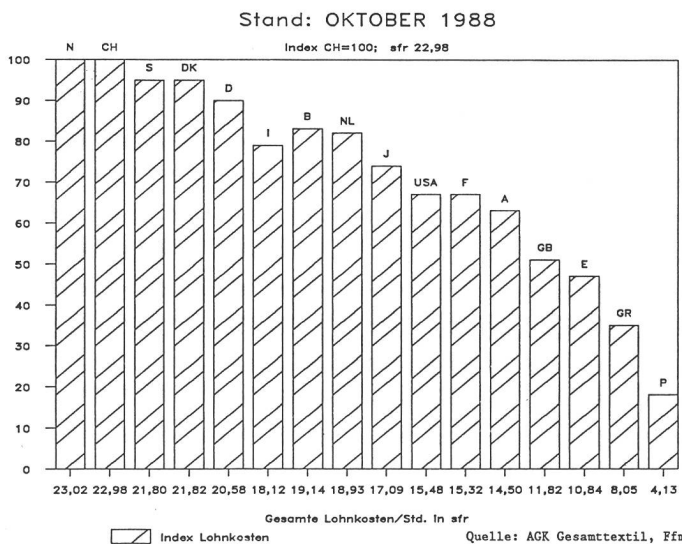
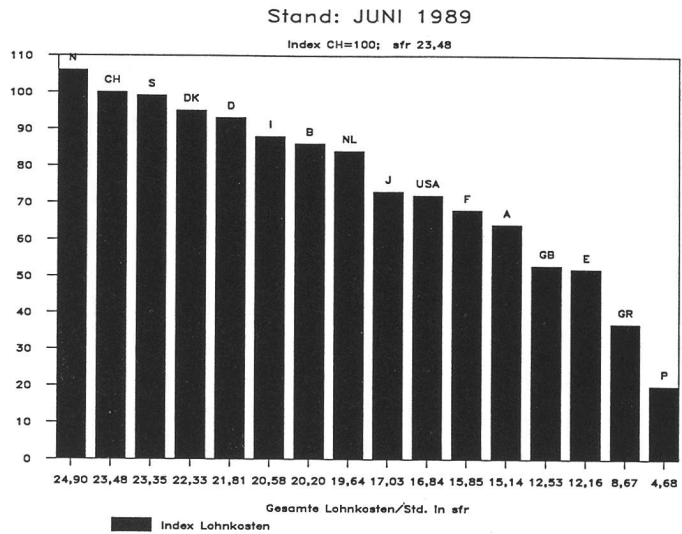
## Weiterer Vormarsch der höheren Berufsbildung

Die Entwicklung der Schüler- und Studentenzahlen je Schulstufe hängt vor allem von demographischen und bildungsmässigen Einflüssen ab. In der Vorschul- und Primarstufe nahmen die Schülerzahlen bis Mitte der achtziger Jahre ab, um demographisch bedingt seit einigen Jahren wieder anzusteigen. Im Schuljahr 1988/89 entfielen 10,6% der Schüler auf die Vorschule und 30,1% auf die Primarstufe. Die (obligatorische) Sekundarstufe I verzeichnete hingegen eine fortwährende Abnahme ihrer Schülerzahlen bis auf einen Anteil von 22%. In der Sekundarstufe II (vor allem Berufs-, Maturitäts- und Diplommittelschulen) erfolgte hingegen bis 1984/85 eine Zunahme und hernach ein Rückgang auf einen Anteil von 24,3%. Schulen mit besonderem Lehrplan wiesen zuletzt einen Anteil von 3,2% auf.

Von besonderem Interesse ist die Entwicklung der höherstehenden Tertiärstufe, wo ungeachtet demographischer Trends im vorletzten Schuljahr eine stete Zunahme auf 9,8% aller Schüler stattfand. In diesen Zahlen widerspiegelten sich sowohl die zunehmenden qualifikatorischen Notwendigkeiten als auch die wohlstandsbedingten Möglichkeiten zur höheren Schul- und Berufsbildung. Davon konnten sowohl der ausseruniversitäre (Berufsbildungs-)Bereich der Tertiärstufe, der seine Schülerzahlen innerhalb von zehn Jahren verdoppelte (Anteil aller Schüler 1988/89: 3,5%), als auch die Universitäten (6,3%) profitieren.

(Quelle: BFS: Schüler und Studenten 1988/89)

## Internationale Lohnkosten in der Textilindustrie ausgewählter Länder



Betriebswirtschaftliches Institut der Deutschen Seiden- und Samtindustrie GmbH, D-4150 Krefeld

## Unterschiedliche Teuerung in Schweizer Grosstädten

Die Ostschweizer Metropole St. Gallen verzeichnete im Januar 1989 gegenüber dem entsprechenden Monat des Vorjahres mit 5,9% die stärkste Teuerung unter den Schweizer Grosstädten. Es folgen Zürich mit einer Jahresteuerung von 5,5%, vor Winterthur mit 5,3% und Lausanne mit 5,2%. Genau dem gesamtschweizerischen Mittel von 5,1% entsprach die Teuerung in Basel. Darunter lag sie in Bern (5%) und Genf (4,5%). Betrachtet man die von Dezember 1982 (= Indexbasis 100) bis Januar 1990 aufgelaufene Teuerung, so liegt Genf an der Spitze. In der Rhonestadt stieg das Preisniveau in den

vergangenen rund sieben Jahren um nicht weniger als 23,6%. In Lausanne mussten die Verbraucher im selben Zeitraum um 20,3%, in St. Gallen um 19,8% und in Basel um 19,3% höhere Konsumentenpreise in Kauf nehmen. Unter dem schweizerischen Durchschnitt von 19,1% lagen Zürich und Winterthur mit je 18,5% sowie Bern mit 18,3%. Zu beachten ist, dass diese Zahlen nicht das Preisniveau, sondern die Preisveränderungen widerspiegeln, also noch keine Aussagen über «teure» oder «billige» Städte erlauben.

(Quelle: BfS: Landesindex der Konsumentenpreise – Januar 1990, erschienen Ende Februar 1990)

## Midlife-crisis – eine Herausforderung der reifen Jahre

Die «Wechseljahre des Mannes» bilden keineswegs bloss ein Gesprächsthema in Medizinerkreisen. Das «männliche Klimakterium» wird um die fünfziger Jahre des Lebens auch dem Laien bewusst, obschon es in physischer Hinsicht nicht so manifest erkennbar ist wie beim weiblichen Geschlecht. Die Symptome finden sich oftmals vorwiegend im psychischen Bereich und pflegen nach Wesensart, Familien- und Berufssituation recht variantenreich aufzutreten. Insbesondere Kader- und Führungskräfte sprechen nicht gerne davon, denn sie fühlen sich oft aus beruflichen Gründen geradezu verpflichtet, sämtliche Probleme «fest im Griff» zu haben. Indessen: die Midlife-crisis ist weder Einbildung noch Krankheit, sondern eine biologische Entwicklungsphase. Sie lässt sich nicht einfach wegstecken, sondern will bewältigt werden.

### Symptome

Es bedarf wohl einiger Selbstprüfung und -kenntnis, der selbständigen Denkweise und auch des offenen Gesprächs mit seinem Lebenspartner oder vertrauten Freund, um Anzeichen zu registrieren. Zu diesen sind vor allem relativ rasche Ermüdbarkeit, Nachlassen der Energie und des Konzentrationsvermögens, der Arbeitsfreude und Durchschlagskraft, reduziertes Frischzeitgedächtnis, Blockierung von Denkvorgängen, Reizbarkeit mit Stimmungsschwankungen usw. zu zählen. Verständlicherweise sind damit auch Gefühle der Unzulänglichkeit oder gar Minderwertigkeit verbunden. Der Optimismus schwindet, und die innere Sicherheit erscheint gefährdet. Diese Entwicklung ist zwar häufig anzutreffen, bedeutet indessen kein unabänderliches Schicksal. Das beweisen die zahlreichen Männer in allen Berufen und Stellungen, welche die kritischen Jahre praktisch unbeschadet überstehen, vielleicht in ihrer Persönlichkeit sogar gestärkt werden. Fortschreitendes Alter ist zwar eine biologische Tatsache, bedeutet aber nicht a priori den Abwärtsgang in bezug auf Lebensleistung. Oft sind sogar die späten Jahre besonders erfüllt und auch fruchtbar.

### Der Chefsessel – grundsätzlich bedroht

Wem das Glück nicht hold ist, gegen Abbauerscheinungen weitgehend gefeit zu sein, versucht wohl zumeist – mit einigem Aufwand an Energie und Selbstdisziplin – die «Schadstellen» auszubügeln. Insbesondere die Führungskraft kann sich doch immerhin auf ein im Verlauf vieler Jahre aufgebautes Prestige stützen, und die hierarchische Stellung erlaubt

ihm wohl auch, sich je nach Temperament mit mehr oder minder harschen Methoden zu bestätigen und sein Image zu wahren. Die Erfolge dieser Verdrängungstaktik sind indes von beschränkter Wirksamkeit. Der «Alte» – für Junge gehört der Fünfziger unweigerlich dazu – wird als stur qualifiziert und gerät mehr und mehr in eine isolierte Stellung, auch wenn sein Büro im Zentrum des Elfenbeinturms situiert ist und er tagtäglich am Sitzungstisch die Prominenz repräsentiert. Seine oftmals auch einsamen Entscheide treffen auf zunehmende Opposition, und wenn er dieser nicht zu begegnen vermag – auch nicht um den Preis von Kompromissen und Zugeständnissen – darf er sich nicht wundern, wenn Entscheide zunehmend auf anderen Ebenen gefällt werden. Noch sieht er sich zwar als Kapitän, aber der Steuermann kümmert sich nicht sonderlich um seine Weisungen. Was im Vorzimmer oder im Korridor besprochen wird, wirkt bisweilen weit nachhaltiger als die offene Opposition im Rahmen von Besprechungen mit Mitarbeitern.

### Lebensbejahung erleichtert die Bewältigung von Lebenskrisen

Wichtig ist somit die Einsicht, dass jeder in das biologische Geschehen eingebettet ist. Es gilt also, sich mit der «menschlich-allzumenschlichen» Unzulänglichkeit unseres Seins in physischer, geistiger und seelischer Hinsicht abzufinden, sich aber andererseits den positiven Seiten zuzuwenden. Mit fortschreitendem Alter verlieren wir wohl einiges an Dynamik, Optimismus und auch Unternehmungsfreude. Andererseits gewinnen wir an Erfahrung, Reife und auch an der Fähigkeit, in Zusammenhängen zu denken und somit sinn- und zielgerecht zu entscheiden.

Im allgemeinen sind auch Menschenkenntnis und -verständnis als Frucht der reiferen Jahre zu betrachten. Diese wichtigen Führungselemente bilden für Chefs nach der Lebensmitte eine äusserst wertvolle Qualifikation, immer vorausgesetzt, dass sie ihre Zeit zu nutzen wussten, um sich nicht allein beruflich, sondern auch menschlich zu entwickeln. Zu diesem Entwicklungsprozess gehört auch der stete und offene Dialog mit der Nachwuchsgeneration, die früher oder später das Zepter übernehmen wird. Darüber hinaus ist auch wichtig, sich mit der Begrenzung des eigenen Seins und Wirkens frühzeitig vertraut zu machen, ohne deswegen in eine resignierte Stimmung zu verfallen. Statt zu sehr der Vergangenheit nachzusinnen oder von künftigen Dingen zu träumen, gilt es, sich den Tagesaufgaben zu stellen und darauf zu vertrauen, dass jeder neue Tag ein Stück Zukunft mit neuen Aufgaben und auch neuen Möglichkeiten darstellt. Jeder neu aufdämmernde Tag ist jeweils der wichtigste.

### Im Mitarbeiter den Partner sehen

Es liegt in der Natur der Führungskraft, sich ein eigenes Urteil zu bilden und Entscheide soweit wie möglich in eigener Kompetenz zu fällen. Wohl wird in der Formulierung des Leitbildes eines Unternehmens oder den Richtlinien für die Personalpolitik immer wieder die «Führung im Mitarbeiterverhältnis» hochgejubelt. Die Theorie stimmt indessen oftmals nicht mit der Praxis überein. Das liegt sicher daran, dass die grosszügig aufgezogene Personalausbildung unserer Unternehmen zumeist nicht bis in die Direktionsetage durchgezogen wird. Dort nämlich besteht nicht selten – und natürlich fälschlicherweise – die Meinung, Ausbildung sei bloss ein Lehrstoff für jene, die «es» noch nicht begriffen hätten.

Der Chef, dem die Zukunft gehört, muss ernsthaft und konsequent danach streben, im Mitarbeiter den Partner zu sehen, ihn durch Delegation von Aufgaben und Verantwortung zu motivieren und ihn in seiner beruflichen und menschlichen Entwicklung nach Möglichkeiten zu fördern.

Wenn der Chef *mit*statt bloss zu den Mitarbeitern spricht, so wird er diese eher als echte Freunde und Helfer denn als Konkurrenten oder profillose Gefolgsleute erleben. Es bietet sich ihm damit auch die Möglichkeit, im offenen und verständnisvollen Gespräch und Arbeitsverhältnis die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter zu aktivieren und gleichzeitig seine eigenen in den täglichen Arbeitsablauf einzubringen.

So wird sich auch die Rivalität in erträglichem Rahmen halten, wobei immerhin zu bedenken ist, dass eine Konfrontation verschiedener Meinungen und Temperamente durchaus fruchtbar ist, und zwar für das Unternehmen wie auch für seine Mitarbeiter. Ein Unternehmen ist kein Club, wo der Kollegialität und dem guten Einvernehmen im Zeichen der Jovialität Priorität zukommt. Die Auseinandersetzung, menschlich ausgetragen, ist sogar eine Hilfe zur Vermeidung von Krisensituationen, nicht zuletzt auch in unserem eigenen Leben. Sie wirkt auch als probate Medizin gegen vorzeitige Alterserscheinungen.

#### *Aufsteiger – nicht Aussteiger – sind gesucht*

Unsere Wirtschaft benötigt mehr und mehr hochqualifizierte Kräfte; Hilfs- und Routinearbeiten werden dem Computer überlassen. Aus dieser Tatsache lassen sich Konfliktmomente für «mittelalterliche» Kräfte – Vorgesetzte und Angestellte – herauslesen. Manch einer sieht seine Stellung bedroht, weil er sich einer neuen, technologisch oder wirtschaftlich bedingten Entwicklung ausgesetzt sieht, die er nicht zu bewältigen glaubt. Die damit ausgelöste Stressgefährdung ist auf allen Stufen denkbar – auch sie gehört zur Midlife-crisis.

Diese Situation hat indessen auch ihre positive Seite. Für den Angestellten in mittlerem Alter bedeutet sie die Herausforderung zu einer Standortbestimmung und wohl auch Neuorientierung, die sich in persönlicher Hinsicht als durchaus fruchtbar erweisen kann. Vielleicht vermag er Talente und Leistungsreserven besser zu aktivieren.

Für die jüngeren Nachwuchskräfte aber zeigen sich unter dem Blickwinkel des technologischen Wandels reichliche Chancen für berufliche Entwicklung. Wissen, Können und Persönlichkeitsbild finden ihre Auswertung. Das zeigt schon der Blick in die Tages- und Fachpresse, die regelmässig eine reichhaltige Palette von anspruchsvollen und damit auch chancenreichen Stellen präsentiert, während für Durchschnittsstellen nur spärliche Angebote zu finden sind. Es sei somit die Behauptung gewagt, dass der heutige und wohl auch künftige Stellenmarkt ein weitgefächertes Angebot an Berufschancen bietet.

Aufsteiger sind immer gesucht; das ergibt sich schon aus der Feststellung, dass in unseren Unternehmen das unterschrittsberechtigte Personal einen stets grösseren Anteil am gesamten Personalbestand beansprucht, teilweise im Verhältnis von 1:5 oder gar 1:4. Von diesem Chancenreichtum profitiert auch der Mitarbeiter zwischen 40 und 50 Jahren, immer vorausgesetzt, dass er «am Ball» bleibt, sich also um seine berufliche Weiterbildung und menschliche Entwicklung bemüht hat. Dann wird er um so leichter die Krise der mittleren Jahre bestehen: Der berufliche Erfolg wirkt als Animator.

#### *Verleiderstimmung ist problematisch*

Ungeachtet dieser erfreulichen Tendenz im Bereich des Stellenmarktes zeigt sich aber auch das Phänomen des Aussteigers. Es wäre vermessen, den Typ des Aussteigers kurzerhand zu etikettieren, denn sein Berufs- und Persönlichkeitsbild ist ausgesprochen facettenreich. Es gibt zunächst den Prototyp des Versagers, sodann den Idealisten und Träumer, der von einer freiheitlichen Lebensgestaltung und Selbstverwirklichung begeistert ist, den Minimalisten, der sich

nach einem «Gratis-Wohlstand» sehnt und seinen Einstand auf möglichst kleinem Feuer halten will, den Selbstzufriedenen, der in philosophischer Gelassenheit dem Leben seine angenehmen Seiten abzugewinnen sucht, und schliesslich auch die immer zahlreichere Gruppe jener, die vom Alltagsstress die Nase voll haben und nach einem zweiten, «besseren» Leben auf völlig anderer Basis Umschau halten. Unnötig zu sagen, dass dazu in zunehmendem Masse Kader- und sogar Führungskräfte stossen.

Aussteiger sind also nicht allein die Untüchtigen, sondern ganz allgemein Leute, die sich um die Lebensmitte die Frage stellen: «Wozu und wie weiter?» Falsch ist dabei nicht die Frage, aber in vielen Fällen die Antwort. Das Aus- und Umsteigen ist nicht einfach, denn gewohnte Lebensformen lassen sich nicht wie ein altes Hemd abstreifen.

#### *Das Alter – ein Angsttraum?*

Wer eine Krise der mittleren Jahre nicht in eigener Kraft zu meistern vermag und sich auch scheut, ärztliche oder psychiatrische Hilfe zu beanspruchen, wird das Alter als Trauma erleben. Zwar ist man sich durchaus bewusst, dass das Alter auch die Zukunft für Junge darstellt, aber man zieht aus dieser lapidaren Einsicht nicht gerne die nötigen Folgerungen. Dieses Ausweichmanöver ist denn auch in vielen Fällen der tiefere Grund der Midlife-Crisis, denn mit fortschreitenden Lebensjahren gewinnt das Problem des Alterns an Aktualität und gleichzeitig mindert sich die Bereitschaft, ihm durch innere Einsicht und vielleicht auch durch eine Neuorientierung zu Leibe zu rücken. Allzu gerne und unbeschwert läuft man sich davon, indem man seine Lebensprobleme vor sich her- und hinauschiebt, statt sie zu lösen. Man flieht in eine hektische Betriebsamkeit und täuscht damit jugendliche Vitalität vor – doch der Betrug bleibt nicht verborgen; er rächt sich, und zahlreiche Beschwerden des Alters gehen auf diesen Verdrängungsprozess zurück.

«Aus dem Wochenbericht der Bank Julius Bär»

## **Wirtschaftspolitik**

### **Wirtschaftspolitische Schwerpunkte der neunziger Jahre**

Die gegenwärtig gute Wirtschaftslage sollte nicht zur wirtschaftspolitischen Sorglosigkeit verleiten. Weiterhin bestehen einige volkswirtschaftliche Risikoherde, welche die volle Aufmerksamkeit der Wirtschaftssubjekte erfordern. Insbesondere wird es auch in Zukunft darum gehen müssen, die Rahmenbedingungen der Wirtschaft weiter zu verbessern und damit die Wachstums-, Investitions- und Innovationskräfte zu fördern. Soweit staatliche Wirtschaftspolitik diese Ziele unterstützen kann, sind davon zahlreiche Politikbereiche betroffen. Sie umfassen insbesondere die Geld-, Finanz-, Arbeitsmarkt-, Bildungs-, Forschungs- und die Aus-