

## KOOPERATION AMM UND PRIVATWIRTSCHAFT

# Im Idealfall profitieren beide Partner

Frank Wentzler

*Die Zusammenarbeit von Anbietern von Arbeitsmarktmassnahmen (AMM) und Privatwirtschaft kann für beide Seiten ein Gewinn sein. Eine wesentliche Erkenntnis bei dieser Form von Kooperation ist, dass die beiden Partner in unterschiedlichen Systemen leben und daher gewisse Situationen unterschiedlich beurteilen. Ein Erfahrungsbericht.*

In den Hochlohnländern wird der Druck auf die Herstellungskosten bei Massenprodukten weiter zunehmen. Gründe dafür sind die internationale Konkurrenz, die fortschreitende Globalisierung sowie der laufende Bedeutungsverlust des Labels «Made in Switzerland». Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen in Hochlohnländern vergleichbare Produkte daher genauso günstig hergestellt werden wie in Niedriglohnländern. Dies gelingt dann, wenn bei genügend hohen Stückzahlen automatisiert wird oder wenn lohnintensive Tätigkeiten in Niedriglohnländer ausgelagert werden; mit der Konsequenz, dass einfache manuelle Tätigkeiten in Hochlohnländern verschwinden.

## GRUNDVORAUSSETZUNGEN

Anhand dieser Grundvoraussetzungen lässt sich der Wert ermitteln, der AMM-Anbietern für entsprechende Tätigkeiten maximal gezahlt werden kann. In Niedriglohnländern liegen die vergleichbaren Lohnkosten zwischen 1,60 Euro/Stunde in Indien bis 3,80 Euro/Stunde in Polen. Berücksichtigen wir die Gesamtkosten, kommen noch Aufwendungen für Transport und Lager, für Planung sowie zusätzliche Opportunitätskosten dazu. Der Preis, der AMM-Anbietern gezahlt werden kann, müsste somit im Bereich von 5 bis 8.50 CHF/Stunde liegen, soll die internationale Konkurrenzfähigkeit erhalten blei-

ben. Bei einer Zusammenarbeit müssen zudem folgende Bedingungen erfüllt sein: Zuverlässigkeit, Flexibilität und eine hohe Lieferperformance. Die Zuverlässigkeit steht bei allen Geschäftsbeziehungen an erster Stelle: Abmachungen müssen eingehalten und bei Schwierigkeiten muss schnell und offen kommuniziert werden. Flexibilität ist deshalb wichtig, weil der Verkauf starken Schwankungen unterworfen ist und die Partner der Privatwirtschaft auf Volumenschwankungen reagieren müssen. Die Lieferperformance ist ein weiterer entscheidender Faktor im internationalen Wettbewerb: Vereinbarte Durchlaufzeiten und Liefertermine müssen eingehalten werden. Ganz wesentlich ist auch, dass die geforderte Qualität sichergestellt ist und keine zusätzlichen Kontrollen eingeführt werden müssen.

## Z.B. STIFTUNG IMPULS UND ABB CMC

Die Zusammenarbeit zwischen der Stiftung Impuls, Schaffhausen, und ABB CMC Low Voltage Products begann eher zufällig. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse sind jedoch aussagekräftig. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Zustandekommen der Kooperation war, dass ich die Industrievereinigung Schaffhausen im Stiftungsrat von Impuls vertrete. In dieser Funktion erkannte ich bald einmal, dass es bei Impuls zu wenige Arbeitsplätze gibt, welche die Teilnehmenden an die realen Anforderungen

## Selbstbewusstsein statt Beschäftigungsprogramm-Mentalität

«Der Wechsel vom Elektrorecycling, einer eher destruktiven Tätigkeit, hin zu Montagearbeiten hat in unseren Betrieb Ruhe und Struktur gebracht. Die Teilnehmenden stellen ein Produkt her, das auf dem Weltmarkt gefragt ist. Das wirkt sich positiv auf ihre Motivation aus. Zudem hat die ABB in Schaffhausen ein gutes Image. Anstelle der latenten Beschäftigungsprogramm-Mentalität ist ein neues Selbstbewusstsein entstanden. Unsere Leute verrichten eine Arbeit, für die sie sich auch tatsächlich bewerben können. Ihre Leistungsfähigkeit lässt sich mit den Anforderungen des ersten Arbeitsmarktes vergleichen, was namentlich für IV-Abklärungen wertvoll ist. Einen Motivationsschub haben auch die Betreuungspersonen erlebt. Sie sind in ständigem Kontakt mit der ABB und bleiben so beruflich à jour.»

Roland Gasser, Geschäftsleiter Stiftung Impuls Schaffhausen

der Privatwirtschaft heranzuführen. Aus diesem Grunde liess sich die Vermittlungsfähigkeit nur begrenzt verbessern.

Bei meiner Wahl in den Stiftungsrat waren wir bei ABB CMC gerade im Begriff, einfache, aber lohnintensive Tätigkeiten nach Bulgarien zu verlagern. Der Vorschlag, einen Teil dieser Arbeitsplätze statt in Bulga-

## MEINUNG



*Dr. Jochen Janssen,  
wissenschaftlicher  
Mitarbeiter beim SECO,  
Ressort Arbeitsmarkt-  
massnahmen*

### Kooperationen mit der Privatwirtschaft verbessern Wirkung

Das Ressort Arbeitsmarkt-massnahmen des SECO erkennt ein Potenzial, die Wirkung von AMM durch Kooperationen mit privaten Unternehmungen noch zu steigern. Bisher findet eine engere Zusammenarbeit vor allem bei produktionsorientierten Arbeitslosenprojekten statt. Einer Konkurrenzierung der Privatwirtschaft wird mit der Kontrollfunktion der tripartiten Kommissionen vorgebeugt. Die Interessen der Privatwirtschaft haben für das SECO immer Vorrang. Das SECO unterstützt neue Formen der Kooperation, bei denen sich die Konkurrenzfrage erst gar nicht stellt: Ein Engagement der Privatwirtschaft kann z.B. im Transfer von beruflichem Know-how sowie in der Bereitschaft bestehen, das eigene Netzwerk zugunsten von Stellensuchenden zu nutzen. Es gibt bereits einige Beispiele dieser Art in der Schweiz.

Die Anbindung von Arbeitslosenprojekten an den ersten Arbeitsmarkt erleichtert es, massgeschneiderte Angebote zu entwickeln. Fachkräfte aus der Privatwirtschaft kennen genau die Qualifikationen, die in ihrer Branche nachgefragt werden. Übernehmen diese Personen beispielsweise Funktionen als Programmleitende, können sie den Teilnehmenden zielgerichtet jene Fertigkeiten vermitteln, die im Idealfall direkt in ein Beschäftigungsverhältnis münden. Kooperationen mit dem ersten Arbeitsmarkt können weitere Vorteile bringen. Sie stärken die Motivation von Teilnehmenden sowie AMM-Anbietern und sensibilisieren die Unternehmen für deren Anliegen. Sie tragen auch dazu bei, Vorurteile der Arbeitgeber gegenüber Klientinnen und Klienten der ALV abzubauen.

rien bei Impuls in Schaffhausen aufzubauen, wurde im Stiftungsrat rasch akzeptiert. Das Projekt konnte beginnen. ABB war bereit, Arbeit abzugeben, und die Prozesse, lohnintensive Montageschritte auszulagern, waren mit dem Bulgarien-Projekt bereits geschaffen. Die zusätzlichen Vorrichtungen waren also vorhanden, und das Kader hatten bereits Erfahrung mit Auslagerungen. Dennoch kam es anfänglich zu Überraschungen: Impuls konnte die benötigten Teile aufgrund des geringeren Leistungsgrads (höchstens die Hälfte des ABB-Wertes) nicht liefern. Die Konsequenz war, dass wir nicht genügend Vorrichtungen hatten. Zudem war das Qualitätsbewusstsein bei den AMM-Teilnehmern weniger stark ausgeprägt und Fehler wiederholten sich. Auch traten Qualitätsprobleme auf, was zusätzliche Prüfungen erforderte.

### MIT FINGERSPITZENGEFÜHL UND ERFOLGSWILLEN

In dieser kritischen Phase war auf beiden Seiten Fingerspitzengefühl erforderlich sowie der Wille, das Projekt erfolgreich umzusetzen. Wesentliche Erkenntnisse waren:

- Die Prozesse müssen einfach gestaltet sein, so dass sich Fehler vermeiden lassen.
- Zusammenhängende Operationen sind durch Pufferlager zu entkoppeln.
- Aufgrund des geringeren Leistungsfaktors sind mehr Fertigungshilfsmittel zur Verfügung zu stellen.
- Werden verschiedene Varianten gefertigt, muss das Material immer auftragsbezogen geliefert werden.
- Qualitätskontrollen sind zu optimieren.

Darüber hinaus müssen die Beschäftigten, insbesondere die Gruppenführer, bestimmte Voraussetzungen erfüllen. Grundlegend sind die Bereitschaft, die Belange der Wirtschaft zu verstehen, Eigeninitiative, rasche Information bei auftauchenden Problemen sowie ein hohes Mass an Flexibilität bei Schwankungen und kurzfristigen Änderungen. Eine konstruktive Zusammenarbeit ist auf Dauer nur möglich, wenn gemeinsam nach Lösungen und Kompromissen gesucht wird. Nötig sind auch klare Aussagen, was möglich ist und was nicht. Die idealen Arbeiten für Impuls sind einfache und grobmotorische Tätigkeiten, einstufige Monta-

geprozesse, wenig Varianten mit grossen Losgrössen sowie Arbeiten, die ohne Vorrichtungen ausgeführt werden können.

### AMM ALS KOMPETENTE PARTNER

Die Zukunftsperspektive hängt davon ab, wie sich die Wirtschaft entwickelt. In ökonomisch schwierigeren Zeiten benötigen AMM-Anbieter mehr Aufträge aus der Industrie. Bei einer guten Konjunkturlage können sie dagegen oft nicht genügend Kapazitäten zur Verfügung stellen. Es liegt in der Natur ihrer Kernaufgabe, dass AMM-Anbieter antizyklisch agieren. In diesem Zielkonflikt gilt es, einen gangbaren Mittelweg zu finden. Die entscheidende Frage ist: Wie gelingt es, die AMM-Anbieter als kompetente Lieferanten für die Privatwirtschaft zu positionieren?

Unbestritten ist, dass für beide Seiten eine Win-Win-Situation entstehen kann. Die Anbieter von AMM erhalten von der Privatwirtschaft Arbeiten, mit denen die Teilnehmenden an die Bedürfnisse des ersten Arbeitsmarkts herangeführt werden. Dabei handelt es sich um konstruktive Tätigkeiten, die ein reales Bedürfnis abdecken. Die Privatwirtschaft stellt Vorrichtungen und Maschinen zur Verfügung, lernt an, hilft damit auszubilden und gibt Feedback über das in der Wirtschaft notwendige Niveau. Das heisst, es wird nicht am Markt vorbei ausgebildet, und die Teilnehmenden lernen den Rhythmus der Wirtschaft kennen.

Zudem fliesst das Geld nicht ins Ausland ab: Die Einnahmen dienen den AMM als Beitrag zur Kostendeckung. Die Privatwirtschaft profitiert von kürzeren Wegen, einfacherer Kommunikation (man spricht die gleiche Sprache) und einer höheren Flexibilität aufgrund geringerer Distanzen und Lagerbestände. Ausserdem sind die Gesamtkosten mit jenen in Niedriglohnländern vergleichbar.

**Frank Wentzler** ist Geschäftsführer der ABB Schweiz AG CMC Low Voltage Products in Schaffhausen. Adresse: Eulachstrasse 150, 8200 Schaffhausen, frank.wentzler@ch.abb.com  
Er hat die Zusammenarbeit mit der Stiftung Impuls an einer Tagung des Schweizerischen Verbandes der Organisatoren von Arbeitsmarkt-massnahmen vorgestellt. Download seiner Präsentation unter: [www.edudoc.ch/record/30556](http://www.edudoc.ch/record/30556)