

Porträt von Boris Zürcher, Leiter der Direktion für Arbeit, Seco

# Der ausdauernde Problemlöser

Mit grossem Engagement und Leidenschaft für die Arbeitsmarktpolitik führt Boris Zürcher seit bald einem Jahr die Direktion für Arbeit des Seco. Seine Tätigkeit ist stark geprägt vom Austausch mit den Sozialpartnern – und damit auch mit dem Schweizerischen Arbeitgeberverband. Wie ein Blick in Zürchers Arbeitsalltag zeigt, wird ihm und seinen über 300 Mitarbeitenden die Arbeit so schnell nicht ausgehen. **Daniela Baumann**

«Eine Rückkehr zur ersten Leidenschaft» – so sieht Boris Zürcher seinen Wechsel in die Direktion für Arbeit des Staatssekretariats für Wirtschaft (Seco) vor demnächst einem Jahr. Den ehemaligen Vizedirektor von Avenir Suisse und Direktor des Wirtschaftsforschungsinstituts BAK Basel zog es zurück an den Puls der Arbeitsmarktpolitik. Ende der 90er-Jahre, nach seiner Promotion an der Universität Bern, hatte er als Ressortleiter Arbeitsmarktpolitik beim Seco angefangen und dabei seine Passion für arbeitsmarktpolitische Themen entdeckt.

Dass Boris Zürcher seinen Beruf mit Herzblut ausübt, wird schnell klar. Das

*«Der technologische Wandel wird unsere Lebens- und Arbeitswelt längerfristig massiv beeinflussen.»*

Gespräch kommt so richtig in Gang, als fachliche Fragen aufkommen. Zum Beispiel, wie es um den liberalen Schweizer Arbeitsmarkt steht. Die differenzierte Antwort kommt sofort: Zwar müssten ständig drohende Angriffe abgewehrt werden – wie jüngst die Mindestlohn-Initiative. Dennoch sei zu bedenken: «Wir konnten in gewissen Bereichen auch kleine Liberalisierungen durchsetzen.» Zürcher erinnert an die Revision des Arbeitsgesetzes in Bezug auf die Öffnungszeiten von Tankstellenshops. «Es geht darum, die rechtliche Situation nach und nach mit der gelebten Wirklichkeit in Einklang zu bringen: Veränderte Einkaufsge-

wohnheiten erfordern entsprechende Anpassungen im Arbeitsrecht.» Im Gegensatz dazu stehe die massive Re-Regulierung als Folge der angenommenen Masseneinwanderungs-Initiative. «Die Personenfreizügigkeit war eine der grössten Liberalisierungsmassnahmen der Schweiz in den letzten 20 bis 30 Jahren. Diese soll nun rückgängig gemacht werden.»

## Strukturwandel gut verkraftet

Unter dem Strich hält sich die Schweiz gemäss Zürcher erstaunlich gut, denn: «Unser Arbeitsmarkt hatte im Gefolge der Finanzmarktkrise einen massiven Strukturwandel zu verdauen. Dass er die schnelle Verlagerung von der exportorientierten Industrie und dem Finanzsektor zu binnenorientierten Branchen recht gut bewältigt hat, zeigt dessen unglaubliche Flexibilität.» Der leichte Anstieg der Arbeitslosigkeit sei darauf zurückzuführen, dass «ein CNC-Mechaniker nicht einfach an ein Spitalbett stehen kann», wie es Zürcher bildhaft ausdrückt. Trotz Zuversicht warnt der 50-Jährige: «Wir sind offenbar bereit, viele volkswirtschaftliche Ressourcen für regulierte und staatsnahe Branchen wie Gesundheit und Bildung einzusetzen. Es wäre jedoch gefährlich, wenn wir uns im Gegenzug deindustrialisieren würden.»

Die Schweiz soll sich auch weiterhin durch eine kohärente Arbeitsmarktpolitik und eine liberale Marktordnung auszeichnen. Das ist das Bestreben der Direktion für Arbeit und seines Leiters, der ursprünglich Maschinenzeichner gelernt und später Volkswirtschaft und Soziologie studiert hatte. Er und seine gut 300 Mitarbeitenden setzen sich in den Bereichen Arbeitsmarkt/Arbeitslo-

senversicherung, Personenfreizügigkeit/Arbeitsbeziehungen und Arbeitsbedingungen laut direktionseigenem «Mission Statement» für drei Belange ein: eine möglichst hohe Erwerbsbeteiligung, Löhne, die ein Leben in Würde erlauben, und Arbeitsbedingungen, welche die Gesundheit nicht schädigen.

Und was genau prägt den Arbeitsalltag von Boris Zürcher als Vorsteher der grössten Abteilung im Seco? Trocken und mit Sinn für Humor meint er: «Sitzungen mit Mitarbeitenden, Sitzungen mit dem Departementschef, Sitzungen mit den Sozialpartnern, den Kantonen und anderen Anspruchsgruppen – Sitzungen von morgens um 8 Uhr bis abends um 18 Uhr.» Um dann doch noch etwas konkreter zu werden: «In meiner Rolle als Koordinator, Vermittler und Kontrolleur treibe ich die aktuellen Dossiers voran, versuche, Fortschritte zu erzielen und Lösungen zu finden.» Es seien die Möglichkeiten, in diesem Prozess Einfluss zu nehmen, die ihn an seiner Aufgabe besonders faszinierten. Und wenn ein Durchbruch gelinge, dann sei dies immer ein kleines Highlight für ihn und seine Mitarbeitenden.

## Ein Kompetenzzentrum für die Sozialpartnerschaft

Zugute kommt dem zweifachen Familienvater zweifellos seine langjährige Erfahrung in der Verwaltung. «Ich weiss, wie sie tickt, und kenne die Abläufe.» Ausserdem war er als ehemaliger bundesrätlicher Wirtschaftsberater im Hintergrund tätig, das Rampenlicht dagegen kennt er aus der Zeit als Chefökonom von Avenir Suisse. Schliesslich ist Zürcher froh um seine Beharrlichkeit in der Zielverfolgung auf der einen,

aber auch eine gewisse Gelassenheit auf der anderen Seite: «Man darf sich nicht über alles aufregen, sondern nur über jene Dinge, die man verändern kann», lautet sein Credo. Beide Eigenschaften sind nicht zuletzt in den zahlreichen sozialpartnerschaftlichen Verhandlungen von Vorteil, in denen Meinungsdivergenzen ausdiskutiert werden müssen, bis eine Einigung gefunden ist.

Die Direktion für Arbeit versteht sich als Kompetenzzentrum des Bundes für die Sozialpartnerschaft und pflegt einen intensiven und laut Zürcher fruchtbaren Austausch mit beiden Seiten. Er vergleicht die Sozialpartnerschaft mit einer Ehe: «Wenn man nicht daran arbeitet, geht sie irgendwann in die Brüche. Probleme lösen sich nicht von selbst; man muss immer wieder bereit sein, einen Effort zu leisten.» In diesem Sinn wünscht er sich seitens der Arbeitgeber – und im Übrigen auch der Arbeitnehmer – weiterhin ein starkes Engagement und einen unkomplizierten und offenen Dialog.

Unlängst gefordert waren die Sozialpartner etwa mit Blick auf das Zulassungssystem für ausländische Arbeitskräfte gemäss der Masseneinwanderungs-Initiative und in dessen Abhängigkeit die künftige Ausgestaltung der flankierenden Massnahmen. Aktuell laufen Diskussionen zur Pflicht der Arbeitszeiterfassung. «Auch das ist ein typischerweise durch die Sozialpartner geprägtes Geschäft: Die eine Seite will mindestens den Status quo erhalten, die andere möglichst nichts mehr aufzeichnen. Da müssen wir noch eine Lösung finden.»

### Verbesserungen bei der Verwaltungssteuerung

Neben den Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen gehören auch die Kantone zu den wichtigsten Ansprechpartnern von Boris Zürcher und seinen Mitarbeitenden. Mit Letzteren ist man daran, eine neue Leistungsvereinbarung für die regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) zu verabschieden. Es geht um die wirkungsorientierte Steuerung der Arbeitsvermittlung mittels Indikatoren, welche die Leistung der kantonalen RAV untereinander ver-



*Boris Zürcher wünscht sich von den Arbeitgebern weiterhin ein starkes Engagement für die Sozialpartnerschaft.*

gleichbar machen. «Dieses System hat sich bewährt. Bei der Einführung vor bald einem Jahrzehnt galt es als Vorzeigeprojekt des Bundes im Sinne von New Public Management.»

Ein ungleich grösserer und unangenehmerer Brocken ist die Bewältigung der Unregelmässigkeiten in den IT-Beschaffungen für die Arbeitslosenversicherung. «Eine grosse Herausforderung – auch für mich persönlich», so Zürcher. Seine Analyse: «Im Kern liegt das Problem darin, dass die Beschaffungen bisher stark von den technischen Anforderungen getrieben waren. Dabei wurde der Compliance zu wenig Beachtung geschenkt.» Bereits seien Massnahmen personeller und organisatorischer Art getroffen worden, und weitere würden folgen – mit dem Ziel, die Beschaffungsprozesse neu aufzugleisen.

### Von der Geschichte lernen

Boris Zürcher, selber Vater von zwei Jungs im Alter von fünf und sieben Jahren, gibt sein breites Wissen an der Uni Bern an die nächste Generation weiter. Seit ein paar Jahren hält er ein Seminar zum Wirtschaftswachstum der Schweiz seit 1850. «Da es sich um eine Einfüh-

rungsveranstaltung handelt, kommen die Studenten fast nicht um mich herum», meint Zürcher mit einem Schmunzeln. Ihn persönlich habe die Frage, wie die Schweiz als relativ ressourcenarmes Land zum reichsten der Welt wurde, schon immer fasziniert.

Selbstverständlich hat er eine Antwort: «Es ist unsere Fähigkeit, mit dem Wandel mitzugehen.» Nicht wie die Weber, die den technologischen Fortschritt aufzuhalten versuchten, indem sie die Webstühle verbrannten, müssten wir auch in Zukunft mit ihm Schritt halten. Denn: «Der technologische Wandel wird unsere Lebens- und Arbeitswelt längerfristig massiv beeinflussen.»

Genauso als Riesenherausforderung der Zukunft bezeichnet Zürcher die Demografie. Gekoppelt mit der Einschränkung der Zuwanderung wird sie den Fachkräftemangel weiter verschärfen. Die Ausschöpfung des inländischen Potenzials an Arbeitskräften wird umso wichtiger werden. «Mit der Personenfreizügigkeit hatten wir einen Pool von europaweit 215 Millionen Menschen, die eine unserer Landessprache sprechen und aus dem wir rekrutieren konnten. Das wollen wir nicht mehr – und damit müssen wir jetzt umgehen.» ■