

# **FLEXIBILISIERUNGS- MANAGEMENT**

**Ansätze einer aktiven Arbeitsmarkt- und  
Industriepolitik zur Verringerung der  
Arbeitslosigkeit aus interner Sicht der  
Unternehmen**

**DISSERTATION**

eingereicht von

**Karl Walch**

zur Erlangung des Titel

**DBA**

**Doctor of Business Administration**  
(Doktor der Betriebswirtschaft)

an der

**BUSINESS SCHOOL**

der

**NEWPORT UNIVERSITY (Caüifornia, USA)**

**Mentor: Gerhard Hänggi, MBA, Ph.D.**  
**Professor of Marketing and Management**  
**Faculty Dean**

**Ruggell FL, Juli 1995**

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	3
<b>Inhaltsverzeichnis</b>	5
<b>Einleitung zum Thema</b>	11
<b>1. Ausgangslage</b>	17
1.1 Finanzhaushalt des Bundes	17
1.2 10 Milliarden­grenze bei sozialer Wohlfahrt überschritten	19
1.3 Konjunktur	19
1.3.1 Folgen des Umbruchs in Europa	19
1.3.2 Strukturprobleme als Bremse im erwarteten Aufschwung in Europa	21
1.3.3 Ohne Wachstum keine Beschäftigung	22
1.3.4 Prognose für die Schweizer Wirtschaft	23
1.3.4.1 Prognose BAK April 1994	23
1.3.4.2 Frühjahrsprognose des Crea (April 1994)	25
1.3.4.3 Herbstprognose des Crea (Oktober 1994)	26
1.3.4.4 Prognose des St. Galler Zentrum für Zukunftsforschung SGZZ (Juni 1994)	27
1.3.5 Situationsberichte	28
1.3.5.1 Kommission für Konjunkturfragen (KFK)	28
1.3.5.2 CASH - Umfrage vom 6.5.1994	29
1.3.5.3 Konjunkturbericht NZZ Oktober 1994	30
1.3.6 Konjunktur - Indikatoren, Frühjahr 1994	31
1.3.6.1 Stand Oktober 1994	32
1.4 Beschäftigungspolitik	33
1.4.1 Massenarbeitslosigkeit als Geissei der Industrieländer	33

1.4.2	Forderungskatalog der Internationalen <u>Arbeitsorganisation (ILO)</u>	3	5
1.5	Beschäftigungsstatistik		36
1.6	Statistik Teilzeitarbeit		38
1.7	Statistiken Arbeitslosigkeit per Ende September 1994		38
1.8	Sockelarbeitslosigkeit		43
<b>2.</b>	<b>Kernproblem</b>		<b>45</b>
2.1	Gedanken über die Zukunft der Arbeit		45
2.1.1	Auswirkungen veränderter Lebens- und Leistungsbedingungen		45
2.1.2	Aenderungen der QuaHfikationsanforderungen		47
2.1.3	Anforderungen an das Führungspotential		49
2.1.4	Auswirkungen auf die Organisation		51
2.2	Ursache der Arbeitslosigkeit		52
2.2.1	Mehr Beschäftigung durch weniger Regulierung		52
2.2.2	Hintergründe der Arbeitslosigkeit		54
2.3	Wettbewerbspolitik		55
2.4	Vollbeschäftigung		56
2.4.1	Die Utopie der Vollbeschäftigung		57
2.5	Der Schweizer Arbeitsmarkt		58
2.6	Rahmenbedingungen im Schweizer Arbeitsmarkt		60
2.6.1	Entlassungsbedingungen		60
2.6.2	Arbeitszeitregelung		60
2.6.3	Pensionsalter		61
2.6.4	Arbeitsrhythmus		62
2.7	Personalkostenabbau		62
2.8	Sockelarbeitslosigkeit in der Schweiz		64
2.9	Situation der Arbeitslosenversicherung (ALV)		66
2.9.1	Taggeld		67
2.9.2	Wohin mit der ALV?		68

<b>3.</b>	<b>Auswirkungen der Arbeitslosigkeit</b>	<b>71</b>
<b>3.1</b>	<b>Die Bedeutung der Arbeit</b>	<b>72</b>
<b>3.2</b>	<b>Konsequenzen der Arbeitslosigkeit</b>	<b>75</b>
<b>3.2.1</b>	<b>Das eigene Erleben der Arbeitslosigkeit</b>	<b>77</b>
<b>3.3</b>	<b>Psychische Auswirkungen der Arbeitslosigkeit</b>	<b>80</b>
<b>4.</b>	<b>Uebergeordnete Wege zur Problembewältigung</b>	<b>83</b>
<b>4.1</b>	<b>Staatliche Rahmenbedingungen</b>	<b>83</b>
<b>4.1.1</b>	<b>Geld- und Wirtschaftspolitik</b>	<b>85</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Lockerung der Gesetzes- und Aufлагengürtel</b>	<b>87</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Wieviel an Staatlichkeit ?</b>	<b>88</b>
<b>4.1.4</b>	<b>Welche Aufgaben dem Staat ?</b>	<b>90</b>
<b>4.1.5</b>	<b>Massnahmen zur Revitalisierung</b>	<b>92</b>
<b>4.1.6</b>	<b>Wege zur Schaffung dauerhafter Arbeitsplätze</b>	<b>93</b>
<b>4.1.7</b>	<b>Für zahlreiche Berufe fehlen die Bewerber</b>	<b>95</b>
<b>4.2</b>	<b>Staatliche Strategie in der Schaffung investitionsfreundlicher Rahmenbedingungen</b>	<b>97</b>
<b>4.2.1</b>	<b>Politik und die Zukunft der Arbeit</b>	<b>97</b>
<b>4.3</b>	<b>Reform Arbeitsmarkt Schweiz</b>	<b>99</b>
<b>4.3.1</b>	<b>Marktwirtschaftliche Erneuerung der Schweiz</b>	<b>102</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Wege zur Modernisierung des Schweizer Arbeitsmarktes</b>	<b>103</b>
<b>4.3.3</b>	<b>Anpassungsschwächen überwinden - Eine OECD Empfehlung</b>	<b>107</b>
<b>4.3.4</b>	<b>Zukunftsgerichtete Sozialpartnerschaft</b>	<b>112</b>
<b>4.4</b>	<b>Reform der Arbeitslosenversicherung</b>	<b>114</b>
<b>4.4.1</b>	<b>Neuausrichtung der Aufgaben und Ziele</b>	<b>115</b>
<b>4.4.2</b>	<b>Beschäftigungs- und Weiterbildungsplätze der Kantone - Ein Auftrag des Bundes</b>	<b>117</b>
<b>4.4.3</b>	<b>Mindestlohn für Langzeitarbeitslose - ein integrierendes Modell</b>	<b>119</b>
<b>4.4.4</b>	<b>Einsatz für Arbeitslose und Ausgesteuerte durch die öffentliche Hand am Beispiel von Zürcher Gemeinden</b>	<b>120</b>

4.4.5	Beschäftigung von jungen Arbeitslosen bei sozio-kulturellen Institutionen - Ein Pilotprojekt des Migros-Genossenschaftsbundes	122
4.5	Aktive Arbeitsmarkt- und Industriepolitik	123
4.5.1	Welche Innovationen in die Zukunft?	126
4.5.2	<b>Strategien für das 21. Jahrhundert</b>	127
4.5.3	<b>Umbau des Wohlfahrtsstaates</b>	129
4.5.4	<b>Konsolidierung der Sozialpolitik in Europa (EU-Kommission August 1994)</b>	134
4.5.5	<b>Arbeit finanzieren und nicht Arbeitslosigkeit</b>	139
4.5.6	<b>Arbeit - eine Ueberlebensfrage</b>	140
4.6	<b>Abbau oder Umbau der Personalkosten - eine soziale Verantwortung</b>	142
4.6.1	<b>Wachstum - ein Muss ?</b>	144
4.6.2	Aussichten im Aufschwung	145
4.6.3	Wertorientierte Personalpolitik am Beispiel BMW	147
4.7	<b>Der Veränderungsprozess im Unternehmen</b>	149
4.7.1	<b>Gestaltung und Führung</b>	150
4.7.2	<b>Selbstorganisation - ein Muss im Management</b>	153
4.7.3	<b>Unternehmenskultur und Optimismus, eine Voraussetzung zur erfolgreichen Korrektur</b>	155
4.8	Arbeitszeitflexibilisierung	157
4.8.1	Ethische Gesichtspunkte	158
4.8.2	Notwendige Neuorientierung in der Arbeitsorganisation	163
4.8.3	Führungsstil als Konfliktfeld	166
4.8.4	Widerstand und Angst vor flexiblen Arbeitszeiten	167
4.8.5	Den Menschen als Ganzes einbeziehen in der Zeiteinteilung - der zukunftsgerichtete Lösungsansatz	170
4.8.6	Sieben Megatrends in der modernen Zeitstruktur	172

<b>5.</b>	<b>Ansätze zur Verringerung der Arbeitslosigkeit</b>	<b>175</b>
5.1	Arbeitsangebot und Bildungssystem	176
5.2	Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit	177
5.2.1	Flexibilität der Löhne und der Lohnstruktur	181
5.2.2	Leistung als Basis der individuellen Entlohnung	184
5.2.3	Solidarität ein Beitrag zur Kostenkrise	189
5.2.4	Arbeitnehmer auf Abruf - Beispiel Hämmerle Textilwerke Dornbirn, Vorarlberg	193
5.2.5	Befristete Arbeitsverträge	194
5.2.6	Kapazitätsorientierte Arbeitsverträge	196
5.3	Arbeitszeit - Visionen	201
5.3.1	Ziele zukunftsorientierter Arbeitszeitflexibilität	201
5.3.2	Eigeninitiative mit Wahl statt Regelarbeitszeit	204
5.3.3	Gleitzeit ohne Blockzeit: Absprache statt Anwesenheitspflicht	206
5.3.4	Abschied von der Arbeitszeiterfassung	208
5.3.5	Zeitsouveränität ein neuer Lebensstil	211
5.3.6	Flexibilität in der gesetzlichen Regelung	214
5.3.7	Beweglichkeit in der bedarfsgerechten Gestaltung	216
5.3.8	Ethik der Arbeitszeitflexibilisierung	217
5.4	Kürzere Arbeitszeiten	219
5.4.1	Arbeitszeitverkürzung - Ein Mittel zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit ?	220
5.4.2	Solidarische Arbeitszeitverkürzung - Eine Forderung des schweizerischen Gewerkschaftsbundes	231
5.4.3	Plausibilität der allgemeinen Neuverteilung der Arbeit	234
5.5	Arbeitsplätze mit flexibler Teilzeitarbeit	237
5.5.1	Teilzeitbeschäftigung aus betrieblicher Sicht	238
5.5.2	Teilzeitarbeit im Kader	239
5.5.3	Entkoppelung von Arbeits- und Betriebszeiten	241
5.5.4	Effizienz der Teilzeitarbeit	242

<b>5.5.5</b>	Attraktivität der Teilzeitarbeit - Eine Frage der Reglementierung	246
<b>6.</b>	<b>Wirtschaft und Arbeitsmarkt der Zukunft</b>	<b>249</b>
6.1	Zeit als Erfolgsfaktor und Chance	249
6.1.1	Time Based Management auf den Märkten der Zukunft	250
6.1.2	Konzentration auf die Schlüsselfähigkeiten als Basis von Wertsteigerung und Arbeitsplatzsicherung	252
6.1.3	Deckungsgleichheit der Interessen zwischen Unternehmen und Mitarbeiter - ein strategisches Erfolgspotential (SEP)	254
6.2	Gezeitenwende - Eine gesellschaftliche Herausforderung	258
6.2.1	Das Ziel der Industrie	258
6.2.2	Das Ziel der Gesellschaft	260
6.3	Konkurrenz- und Wettbewerbsfähigkeit - Der einzige richtige Ansatz zur Verringerung der Arbeitslosigkeit	263
<b>7.</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>267</b>
<b>8.</b>	<b>Ausblick</b>	<b>275</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>277</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>279</b>
	<b>Erklärung</b>	<b>285</b>