

Zeitschrift: Diskussion : Magazin für aktuelle Gewerkschaftspolitik
Herausgeber: Diskussion
Band: - (1991)
Heft: 16

Artikel: Die ökonomischen Hintergründe der Flexibilisierungsstrategien
Autor: Schäppi, Hans
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-584237>

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: 12.01.2026

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

Die ökonomischen Hintergründe der Flexibilisierungsstrategien

Die neuen ökonomischen Strategien gehen von der seit der Mitte der 70er Jahre deutlich gewordenen strukturellen Krise der Weltwirtschaft aus, die sich vorab in einer nachlassenden Wachstumsdynamik und in verschärften zyklischen Konjunktüreinbrüchen (1974/75, 1981/83 und 1990) geäußert hat. Der Wirtschaftseinbruch von 1974/75 markierte dabei einen eigentlichen Wendepunkt. Im Zusammenhang mit dem Aufkommen der sogenannten neuen Technologien in den siebziger Jahren bildet er den Auftakt zu tiefgreifenden Umstrukturierungsprozessen. Mit den Umstrukturierungen verbunden ist ein sozialer und kultureller Wandel, der vielleicht die nachhaltigste Veränderung unseres Wirtschafts- und Gesellschaftssystems seit der industriellen Revolution eingeleitet hat.

In der Schweiz bildet der Kriseneinbruch von 1974/75 den Auftakt zu Umstrukturierungen und tiefgreifenden Veränderungen in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik. Dabei können folgende Veränderungen festgestellt werden:

1. Die *makroökonomischen Rahmenbedingungen* sind *unstabil* geworden. Dazu beigetragen haben unter anderem der unstabilere Konjunkturverlauf, d.h. der Übergang von kontinuierlichem zu ungleichmässigem

Wachstum mit stärkeren zyklischen Einbrüchen; der Übergang zu flexiblen Wechselkursen und den entsprechenden Währungsschwankungen und die Verschuldung der Dritten Welt.

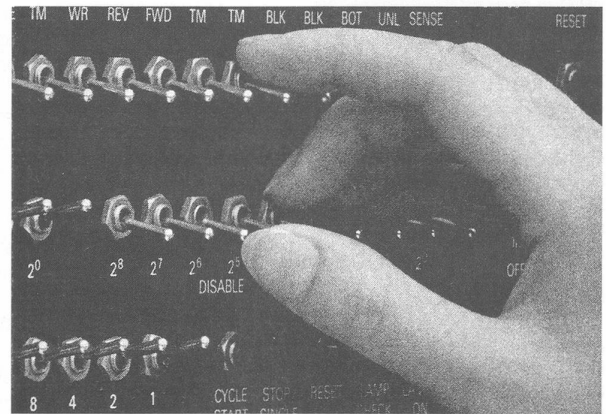
2. Die *Konkurrenzsituation auf dem Weltmarkt* hat sich durch das Vorrücken Japans und einiger sogenannter «Schwellenländer» in den europäischen Markt verschärft.

3. Es ist schwieriger geworden, den Profit über die Ausdehnung der Produktion zu steigern, und es ist nötig geworden, zu *angebotsorientierten Profitstrategien* überzugehen.

Um sich diesen neuen Bedingungen anzupassen, hat die Unternehmensebene eine Reihe von neuen Strategien entwickelt. Eine zentrale Rolle bildet dabei der Einsatz der sogenannten neuen Technologien, insbesondere der Mikroelektronik, welche seit den siebziger Jahren neue Optionen eröffnet hat. Die neuen Technologien sind ja nicht nur zur Steigerung der Produktivität geeignet, was freilich in der veränderten Situation ebenfalls eine zentrale Rolle spielt. Als Organisationstechnologien erlauben sie auch eine neue Entwicklung in der Organisation der gesellschaftlichen Arbeit.

Mit Hilfe der neuen Technologien sind heute folgende ökonomischen Strategien möglich:

– die Erhöhung der Flexibilität der Produktion (Anpassung an unstabilere



Rahmenbedingungen, Just-in-time-Produktion, Abbau der Lager usw.);

– die grössere Marktnähe (Anpassung an sich rascher verändernde Marktbedingungen und verschärften Wettbewerb durch Dezentralisation von Forschung, Entwicklung und Produktion);

– die verstärkte Innovation (Einsatz neuer Technologien und Innovationsfähigkeit für Entwicklung immer rascher wechselnder Produkte und Dienstleistungen);

– die Internationalisierung (zur Ammortisation der verstärkten Investitionskosten – Innovation, neue Technologien, ökologische Anforderungen – ist eine verstärkte weltweite Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen nötig);

– die Mobilisierung der Arbeitskraft (neue Managementmethoden zur Entwicklung der «reineren Produktivität» = leistungswillige, flexible, kreativ Arbeitende).

Flexibilisierung auf Unternehmensebene

Im Laufe der siebziger Jahre haben sich die technischen und ökonomischen Bedingungen betrieblicher Rationalisierung entscheidend gewandelt. Einerseits ist die Mikroelektronik soweit perfektioniert worden, dass sie in jedem Abschnitt des betrieblichen Arbeitsprozesses (Planung, Konstruktion, Fertigung, Verwaltung) eingesetzt und der gesamte *Produktionsprozess* damit *flexibler* gestaltet werden kann. Andererseits ermöglicht sie, Informationsverarbeitung und eigentliche materielle Produktion als Momente eines übergreifenden Vorgangs zu verstehen, womit sich neue Möglichkeiten einer systematischen Integration von bisher getrennten Arbeitsprozessen und Unternehmensbereichen ergeben.

Über die traditionelle, punktuelle, auf den einzelnen Arbeitsplatz bezogene Rationalisierung machen die neuen Technologien damit Konzepte in Richtung einer Automatisierung ge-

samthaften Zuschnitts möglich. Vorab mit dem optimalen Ineinandergreifen von Informationsverarbeitung und Produktion kann nicht nur eine erhöhte Flexibilität, sondern können auch grosse, bisher brachliegende Rationalisierungspotentiale erschlossen werden. Charakteristisch für die neuen Produktionskonzepte sind so die erhöhte Flexibilität der Produktion und der erhöhte übergreifende Automatisierungsgrad.

Neue Produktionskonzepte erlauben so den Übergang von starren Produktionsflüssen zu *flexibler Produktion*, von der kontinuierlichen Produktion zur *«just in time production»* und damit auch zum *Abbau der Lagerhaltung* und zur *Verlagerung der Lagerung in den Transport*. Verbunden mit diesen neuen Konzepten ist oft die *Zunahme der Schichtarbeit*, und zwar sowohl der vorübergehenden Schichteinsätze als auch der kontinuierlichen Schichtarbeit (Durchlaufbetrieb).

Wichtige Auswirkungen haben die neuen Produktionskonzepte auch auf die Arbeitenden. Sie erfordern nicht nur eine neue und zum Teil erhöhte Qualifikation, sondern sie begünstigen auch einen flexibleren Einsatz der Arbeitskraft. Es ist nicht mehr eine Person für eine Maschine oder einen Kessel zuständig, sondern ein Team für eine gesamte Produktionsanlage. Von Unternehmerseite wird deshalb die Flexibilität der Belegschaften mit neuen Methoden gezielt gefördert.

Neue Unternehmensformen

Neue Technologien und neue Strategien ermöglichen auch eine Veränderung der Unternehmensorganisation. Die neuen Technologien erlauben einen *ortsunabhängigeren Einsatz sowohl von Kapital als auch von Arbeitskraft*. Während traditionelle Unternehmen am Hauptsitz oder im Stammhaus oft einen bedeutenden Teil von Forschung, Entwicklung und Produktion konzentriert hatten, begünstigen heute die Tendenzen zur Marktnähe und zur Internationalisierung eine *Dezentralisierung der Unternehmensstrukturen*. Forschung, Entwicklung, Produktion können nicht nur rascher verlagert werden; sie werden auch stärker dezentralisiert. Die einzelnen Sparten werden unternehmensmässig verselbständigt und nur noch in einer Holdingsstruktur zusammengefasst. Offensichtlich ist auch die Tendenz, gewisse Sparten wie Transport, Reparatur und Instandhaltung, Kantine usw. aus den Unternehmen auszulagern und abzustossen. Ebenfalls deutlich ist die Tendenz zu Subkontrakten und zur Auftrags- und Lohnproduktion.

Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse

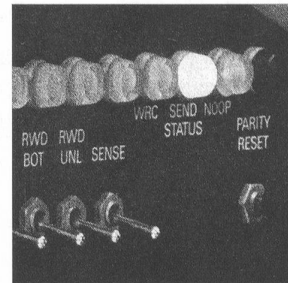
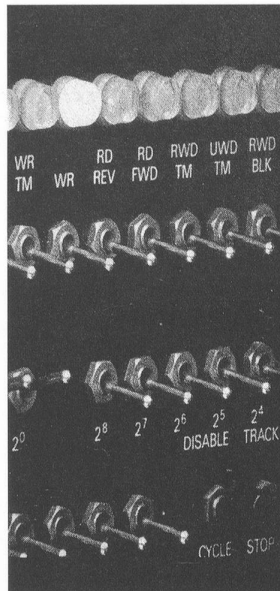
Während die Arbeitsverhältnisse in der fordistischen Phase im wesentlichen durch den Normalarbeitstag, durch Gesamtarbeitsverträge und durch Industrie- oder Branchen-

gewerkschaften geregelt waren, so finden wir heute eine zunehmende Erosion dieser Regulierungen.

Der Normalarbeitstag wird zunehmend aufgelöst und durchlöchert. Die Flexibilisierung der Arbeitszeit, insbesondere die Zunahme der Teilzeitarbeit, die zu-

von Betriebsvereinbarungen mit den Betriebskommissionen abzuschaffen.

Während die Beschäftigungssegmente, die gewerkschaftlich gut organisiert sind, tendenziell abnehmen, gelingt es den Gewerkschaften nur ungenügend, in neue Schich-



ten vorzustossen und diese zu organisieren (Jugendliche, Frauen, Angestellte, Personen in prekären Arbeitsverhältnissen). Mit dieser *Erosion der Organisationsbasis der Gewerkschaften* nimmt auch deren Möglichkeit ab, gesamtarbeitsvertragliche Regelungen im Interesse der Lohnabhängigen durchzusetzen oder aufrechtzuerhalten.

Gefördert wird durch die geschilderten ökonomischen Tendenzen auch die Flexibilisierung bzw. die *Aushöhlung des Arbeitsschutzes*. Gedacht werden kann hier nicht nur an Regulierungen auf dem Arbeitsmarkt (Mindestlöhne), sondern auch an arbeitsrechtliche Bestimmungen. So zum Beispiel an die gesetzlichen Arbeitszeitsvorschriften (Ausdehnung der Sonntagsarbeit) oder an den Frauensonderschutz

nehmende Bedeutung der Schichtarbeit, insbesondere der Durchlaufschicht, die Abschaffung des Normalarbeitstags im engeren Sinne und des Wochenendes sind die wesentlichen Faktoren dieser Auslösung. Hinzu kommt noch die Zunahme von Randgruppen in den Belegschaften (temporäre Arbeitskräfte, Aushilfen, Jobber, Regiearbeiter usw.).

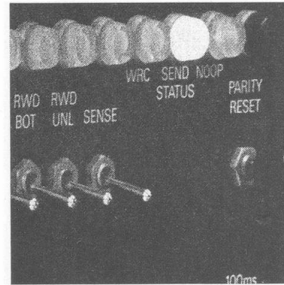
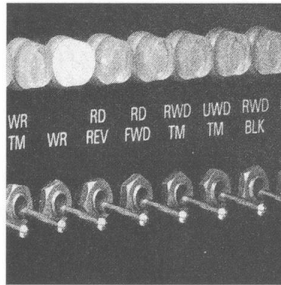
Die *Gesamtarbeitsverträge* werden nicht nur durch die Zunahme von Temporären, Aushilfen und Regieleuten vom Geltungsbereich her *untergraben*, sondern auch von der Substanz her durch die Integration der Arbeitspolitik ins Management mit Hilfe der neuen Strategien. So besteht heute bei Arbeitgebern die Tendenz, Gesamtarbeitsverträge auszuhöhlen, zu Rahmenvereinbarungen herabzustufen oder sie gar zugunsten

Der Normalarbeitstag wird zunehmend aufgelöst und durchlöchert.

Flexibilisierung auf der Branchenebene

Während zur fordistischen Produktionsweise mehr oder weniger ausgeprägte Regulierungen und Institutionen gehören, welche die Stabilität der Produktion, der Preise und auch der Löhne in einer Branche

und gewerkschaftsfeindliche Parolen überdeckt. Sowohl diese Schwächung der Arbeitgeberorganisationen wie auch die erwähnte Schwächung und Erosion der Gewerkschaften führen dazu, dass die Vertragspartnerschaft oder «Sozialpartnerschaft» heute deutliche Risse aufweist.



sichern, so wird eine solche Branchenkoordination und deren stabilisierende Funktion mehr und mehr in Frage gestellt. Einerseits ist die Zentralisation und Konzentration des Kapitals heute so weit fortgeschritten, dass solche Regulierungen durch multinationale Konzerne selber ausgeübt werden können. Sie sind in der Lage, Produktion, Preise und Löhne weitgehend zu kontrollieren und eignen sich damit Regulierungsfunktionen an, die früher durch eine Branchenkoordination oder gar durch staatliche Massnahmen wahrgenommen wurden. Andererseits finden wir heute in einer verschärften Konkurrenzsituation mehr und mehr Aussenseiter, welche sich nicht mehr an die Branchenvereinbarungen halten (z.B. Adrian Gasser oder die Zeitungsverleger von Tages-Anzeiger und Ringier).

Parallel dazu geht eine Schwächung und ein Zerfall der Arbeitgeberorganisationen (z.B. VATI in der Textilindustrie) und deren Unfähigkeit, ihre Mitglieder zusammenzuhalten oder an Abmachungen zu binden. Rivalitäten und Zerfallsprozesse werden nur zu oft durch flotte neoliberale

Diese Tendenz zur Deregulierung schlägt auch auf der staatlichen Ebene durch. Die Struktur- und Regionalpolitik, welche der Staat über die Ausländerpolitik oder in der Landwirtschaft betreibt, wird heute zunehmend in Frage gestellt. Verlangt wird immer mehr die Förderung von Innovation und High-Tech. Die Durchlöcherung der Arbeitsbedingungen wird durch die Flexibilisierung des Arbeitsgesetzes unterstützt. Eine zunehmende Segmentierung der Lohnabhängigen (geschützte Stammbelegschaften, Arbeitslose, Leute in prekären Arbeitsverhältnissen) ist ebenfalls eine Entwicklung, welche die Tendenz zur Zweidrittelsgesellschaft fördert. Mit der Krise des Sozialstaates zerfällt schliesslich auch der politische Konsens.

In der Schweiz hat sich – entgegen vielen Erwartungen – die Krise des politischen Modells und des Sozialstaates nicht sehr rasch und nicht sehr offen gezeigt. Sowohl während der Krise der siebziger Jahre, als auch während den achtziger Jahren blieben die industriellen Beziehungen zwischen Unternehmervereinigungen und Gewerkschaften sowie das System der

politischen Konkordanz erstaunlich stabil. Im Gegenteil konnten während den siebziger Jahren die Vertragsbeziehungen zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften sogar ausgebaut werden (Solidaritätsbeiträge, paritätische Fonds). Für die achtziger Jahre kann von einer Phase des sozialen und politischen Patts gesprochen werden. Seit einiger Zeit haben sich nun aber die Anzeichen vermehrt, dass diese Stabilität in den neunziger Jahren zu Ende gehen könnte. Seit kurzem erleben wir in der Textil- und Druckindustrie, in der Uhrenbranche und bei der Swissair bisher ungewohnte Angriffe auf die Gesamtarbeitsverträge. Ebenso wird auf der politischen Ebene zunehmend die politische Konkordanz zur Debatte gestellt. In diesen Zusammenhang gehört auch die Lancierung von marktradikalen, neoliberalen Programmschriften, in welchen eine umfassende Flexibilisierung und Deregulierung in Wirtschaft und Gesellschaft angestrebt wird. Wenn nicht alles täuscht, so werden sich in den neunziger Jahren sowohl das politische Modell als auch die industriellen Beziehungen in der Schweiz stärker verändern als in den letzten zwanzig Jahren.

Dieser Artikel ist die redigierte und gekürzte Fassung eines vom Autor am 9. November 1991 gehaltenen Referats.