
FORUM: Zukunft der Arbeit

Horst Kern/Michael Schumann: Vorwärts in die Vergangenheit? Zustand der Arbeit - Zukunft der Arbeit

Prof. Dr. Horst Kern, geb. 1940 in Wien, Studium der Sozialwissenschaften in Wilhelmshaven, Berlin und Göttingen, und Prof. Dr. Michael Schumann, geb. 1937 in Lüben/Liegnitz, Studium der Soziologie in Frankfurt/M. und Göttingen, lehren Soziologie an der Universität Göttingen. Horst Kern ist Präsident und Michael Schumann Direktor des Soziologischen Forschungsinstituts Göttingen (SOFI).

I.

Bis vor wenigen Jahren hätten viele Beobachter der Feststellung zugestimmt, daß die Entwicklung der deutschen Wirtschaft einem charakteristischen eigenen Modell folge, welches gegenüber anderen Modellen - z. B. dem amerikanischen - beträchtliche komparative Stärken aufweise. Je nach Perspektive wäre das „deutsche Produktionsmodell“ dabei mit unterschiedlichen Begriffen belegt worden. Mit Blick auf den spezifischen Modus der betrieblichen Rationalisierung - die Verwertung qualifizierter Arbeitskraft in „intelligenten“ Formen der Technik- und Organisationsgestaltung - hätte man z. B. von den „neuen Produktionskonzepten“ sprechen können.¹ Unter Bezugnahme auf die modelltypischen Wettbewerbsstrategien - die Schwerpunktbildung in der Erzeugung und Vermarktung kundenorientierter Qualitätsprodukte - wäre eher der Begriff der „diversifizierten Qualitätsproduktion“ in Betracht gekommen.² Unter anderen Gesichtspunkten - etwa den auf Konsensfindung ausgerichteten Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen oder den kompromißorientierten Ausgleichsmechanismen zwischen dem Staat und den interessenrepräsentierenden Verbänden - hätten sich wiederum andere Charakterisierungen angeboten, z. B. die der „kooperativ-pragmatischen Interessenvertretung“³ oder des „korporatistischen Wohlfahrtsstaats“⁴.

1 Vgl. H.Kern/M. Schumann, Das Ende der Arbeitsteilung?, München 1984.

2 Vgl. W. Streeck, Productive Constraints: on the Institutional Conditions of Diversified Quality Production, in: W. Streeck, Social Institutions and Economic Performance, London/Newbury Park/New Dehli 1991, S.1-40.

3 H. Kotthoff, Betriebsräte und betriebliche Herrschaft, Frankfurt/M. 1981; H. Kotthoff, Betriebsräte und Bürgerstatus, München/Mehring 1994.

4 G. Esping-Andersen, The Three Worlds of Weif are Capitalism, Cambridge 1990.

Weder wurden diese Handlungsfelder von den Akteuren nach Art eines Masterplans systematisch aufeinander bezogen und durchgestaltet, noch war zunächst erkennbar, daß sie sich zu einem integrierten Gesamtkomplex zusammenziehen ließen. Aber faktisch griffen die verschiedenen Einzelbereiche doch so ineinander und ergänzten sich in ihren jeweiligen Stärken, daß sich im Resultat eine Modellkonfiguration ergab. Daß die Betriebe in Deutschland stärker als in manchem anderen Land in der Produktionsintelligenz eine Produktivkraft erkannten, die sie mit den neuen Produktionskonzepten relativ konsequent auszubeuten versuchten, erleichterte den Konsens zwischen den Betriebs- bzw. Arbeitsmarktparteien, denn dadurch konnte in der Qualifizierung der Arbeitskräfte und in der qualitativen Anhebung der Arbeitsstrukturen ein gemeinsamer Nenner gefunden werden. Umgekehrt kam der Umstand, daß jenseits der Klassengegensätze im Ziel der qualifizierten Arbeit ein Konsens bestand, der Rationalisierung im Betrieb zugute, weil diese Verständigung die Konflikte um die Arbeitspolitik relativierte. Ähnliche Effekte wechselseitiger Verstärkung zeigten sich auch bei anderen Variablen. Die Qualitätsprodukte, die mit den intelligenten Produktionsverfahren erzeugt wurden, brachten auf den Märkten hohe Preise, aus denen sich gute Gewinne und hohe Löhne finanzieren ließen. Das schuf Spielräume für den Ausbau des sozialen Sicherungssystems, welches diejenigen vor dem Fall ins Nichts bewahrte, die (zeitweilig) aus dem Erwerbsprozeß herausfielen. Die Tatsache, daß für die Eventualität des Notfalls gesorgt war, nahm wiederum denjenigen, auf die die Betriebe setzten, die Angst vor dem Risiko und stützte sie, wenn sie sich auf das Abenteuer der Rationalisierung als Mitspieler einließen, bzw. schützte sie, wenn sie davon negativ betroffen wurden. Produktionsintelligenz, — Qualitätsproduktion, - kooperative Interessenwahrnehmung und korporatistischer Wohlfahrtsstaat standen somit zueinander in einem Verhältnis der funktionalen Entsprechung und addierten sich im Endresultat zu einer positiven Entwicklungsspirale.

Produktionsintelligenz, die unter tayloristischen Prämissen geradezu als zu eliminierendes Ärgernis gesehen worden war, bildete wohlgerne einen zentralen Baustein dieser Gesamtkonstruktion. Entsprechend registrierten verschiedene empirische Untersuchungen, daß mit der wirtschaftlichen Entwicklung in den achtziger Jahren in Deutschland eine Tendenz zur Requalifizierung und statusmäßigen Anhebung der Arbeitskräfte einherging.⁵ Für große Teile der Industrie verfügen wir durch eigene Empirie über recht verlässliche Informationen zur Neukonturierung der Arbeit.⁶ Vernachlässigt man vorhandene Ungleichzeitigkeiten und Widersprüche, so ergeben sich daraus für die letzte Dekade folgende Trends:

1. Der Ausbau der Produktionsintelligenz konzentrierte sich zunächst auf Fertigungsbereiche mit flexibel automatisierten Hochleistungsverfahren.

5 Vgl. V. Wittke, Qualifizierte Produktionsarbeit neuen Typs: Einsatzfelder. Aufgabenzuschnitte, Qualifikationsprofile, in: Jahrbuch für sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung, Berlin 1993, S. 27-66.

6 M. Schumann u. a., Trendreport Rationalisierung, Berlin 1994.

Hier bildete die Rücknahme fertigungsinterner Arbeitsteilung und die Integration der im Taylorismus auseinanderdividierten direkten und indirekten Funktionen zu ganzheitlicheren Aufgabenprofilen den ersten Schritt. Im Gewand des Systemregulierers kehrte auf der Basis breiter Funktionszusammenführung der Produktionsfacharbeiter in die Fertigung zurück - zuständig für die Gewährleistung eines effizienten Laufs der komplexen Systeme. Der Funktionskreis dieses Arbeitstyps wurde dann sukzessive erweitert und erstreckte sich über die Prozeßvorbereitung und -regulierung hinaus auch auf Qualitätssicherung und Instandhaltung. War diese Restrukturierung im anfänglichen Zugriff noch eine rein arbeitsorganisatorische, so drängte sie auf eine Ergänzung auf der Ebene des Gesamtbetriebs. Die Mauern der Zweiteilung zwischen Planung und Ausführung erwiesen sich als hinderlich für eine optimale Prozeßbetreuung und wurden deswegen mehr und mehr geöffnet. Dezentralisierung schuf Raum, um Planungs- und Entwicklungsarbeiten verstärkt in die Zuständigkeit des Systemregulierers zu verschieben. Der Abbau der Betriebshierarchie, das Erweitern der Handlungsspielräume und die erhöhten Chancen zur Selbstorganisation waren weitere Schritte, die den Systemregulierer über einen Gewährleister definierter Prozesse hinaus zu einem Gestalter, Erneuerer und „Problemlöser“ werden ließen, der selbst aktiv am Geschäft der Rationalisierung und Prozeßinnovation teilnahm.

2. Die arbeitsintensiven Fertigungslinien erwiesen sich als sperriger für eine breite Nutzung der Produktionsintelligenz. Gerade in den Bandmontagen, wo immer noch das Gros der industriellen Arbeitskräfte für einfache Handarbeiten eingesetzt war (deren Automatisierung technisch immer machbarer, den Unternehmen aber ökonomisch immer fragwürdiger erschien), bildeten die achtziger und frühen neunziger Jahre kaum mehr als eine Probierphase für neue Konzepte mit viel „stop and go“/„up and down“. Dennoch ist nicht zu übersehen: In vielfältigen und durchaus kreativen technisch-organisatorischen Neuerungen - oft flankiert von einer ergonomischen Verbesserung der Fertigungs-, Handhabungs- und Fördertechnik, die primär auf die Pflege der Humanressourcen abhob - wurden Versuche unternommen, sich das Wissen und Können der Mannschaften auch in den arbeitsintensiven Fertigungen wenigstens ein Stückweit mehr zunutze zu machen. Die Palette der durch- (oder auch nur an-)gespielten Einzelmaßnahmen reichte von der Bandentkopplung (Boxen, Inseln, FTS) und darauf aufbauender Verbreiterung der Montage-Arbeitsumfänge pro Arbeiter über die Verlängerung der Zykluszeiten und der damit zumeist verbundenen Aufgabenrotation (mit neuentstehenden Arbeitsumfängen von bis zu 20 - 30 Minuten) zur Erweiterung der Produktionsarbeiten um indirekte Aufgaben (vor allem um Prüf-, Beschickungs- und Kontrollverrichtungen) bis hin schließlich zur Einführung von Elementen einer Selbstorganisation (vor allem in Fragen der Personal- und Arbeitsplanung). Als dann die „lean production“-Debatte auch nach Deutschland herüberschwappte, bündelten sich viele dieser Maßnahmen in der Erprobung der Gruppenarbeit als arbeitspolitischer Rationalisierung.

Diese Experimentierphase sollte im nachhinein nicht als Geburtsstunde eines elaborierten, verallgemeinerungsfähigen Konzepts mißverstanden werden. Sie war kein Prozeß, in dem der Produktionsintelligenz tatsächlich auch in den arbeitsintensiven Fertigungen ein breiter Raum und gesicherter Platz zugewiesen worden wäre, wie dies entsprechende Pilotvorhaben in Schweden erprobt hatten. In den Montagen in Deutschland gelang es in dieser Dekade nicht, die Wiederholeffekte und Routinisierungsmöglichkeiten standardisierter, kurzgetakteter Arbeit als Ansatzpunkt der Leistungs politik zur Regulierung und Intensivierung der Arbeit zu entthronen. Immerhin wurden aber doch „innovative“ Varianten der Gruppenarbeits-Gestaltung entwickelt, in denen - auch bei fortbestehender Repetitivarbeit - der Produktionsintelligenz ein deutlich höherer Stellenwert zufiel.⁷ Arbeitsanteile „jenseits der Kette“ ließen - wenn auch nur zeitbefristet — ein qualifizierungsrelevantes, anspruchsvolles und attraktives Anforderungsprofil entstehen; Selbstorganisation eröffnete Freiheitsgrade für eigenverantwortliches Arbeiten im Rahmen konsensualer Leistungsvereinbarungen. Auch im manuellen Bereich rückten hier die Bandarbeiter in die Rolle aktiver Mitspieler bei Rationalisierung und Prozeßoptimierung vor.

Bemerkenswert ist, daß durch beide Entwicklungen - sowohl durch die schnelle Veränderung der automatisierten Fertigungen wie durch die zögerliche, letztlich dann aber doch auch beachtliche Entwicklung der manuellen Bereiche - die alte Dichotomie zwischen Produktionsintelligenz und Wirtschaftlichkeit, die seit Taylor und Ford so viele Rationalisierungsprojekte inspiriert hatte, innerhalb des deutschen Produktionsmodells abgebaut, stellenweise sogar tendenziell überwunden werden konnte. Betriebswirtschaftliche Analysen von Gruppenarbeitsprojekten, die parallel zu unseren soziologischen Erhebungen durchgeführt wurden,⁸ verweisen zum Beispiel auf erhebliche wirtschaftliche Vorteile bei intelligenter Produktionsgestaltung. Die Pluspunkte reichen von niedrigeren Fertigungszeiten, geringerem Personalvorhalt, höherer Auslastung von Personal und Maschinen, besserer Produktqualität, zahlreicheren Verbesserungsvorschlägen bis hin zu weniger Fehlzeiten. Da diese ökonomischen Effekte *mit* dem Arbeitsvermögen und der Kreativität der Beschäftigten erzielt wurden - und nicht, wie früher oft, gegen diese -, waren sie geeignet, einen Rationalisierungskompromiß zu fundieren, der beiden Seiten etwas brachte: dem Management verbesserte Chancen im Wettbewerb und den Beschäftigten qualifizierte Arbeit und ordentliche Löhne.

Nicht, daß es nur solche Positiva gewesen wären, was durch die Entwicklungen im Verlauf der achtziger und frühen neunziger Jahre geschaffen worden ist. Mit dem Licht kam durchaus auch Schatten zum Vorschein. Letzterer zeigte sich in dem Mangel, daß die Kraft des deutschen Produktionsmo-

7 M. Schumann/D. Gerst, Innovative Arbeitspolitik - Ein Fallbeispiel, in: SOFI-Mitteilungen Nr. 24 (1996), S. 35-52.

8 R. Springer, Effektivität von unterschiedlichen Formen von Gruppenarbeit in der Automobilindustrie, erscheint in: C. Antoni u. a. (Hrsg.), Das flexible Unternehmen, Wiesbaden 1996.

dells nicht ausreichte, um genug (gute) Arbeit für alle zu schaffen, die sie nachfragten; „bedient“ wurden bevorzugt die (qualifizierten, männlichen, deutschen) „Normalarbeiter“, während andere Gruppierungen zunehmend leer ausgingen. Dieses Defizit Arbeitsvolumen wiederum hatte und hat seine Ursache, wie neuere Analysen zeigen,⁹ nicht zuletzt in einem Manko bei den Basisinnovationen, das seinerseits mit dem deutschen Produktionsmodell in seiner bisherigen Ausprägung zusammenhängt. Gleichwohl würde man sich vorstellen, daß der beste Weg zur Überwindung dieser Schwierigkeiten, die seit einigen Jahren immer deutlicher in Erscheinung treten, in modellkonformen Reformen liegen könnte, also vor allem auch im Aufgreifen und Radikalisieren der für das deutsche Produktionsmodell konstitutiven Produktionsintelligenz. Das genau scheint aber um so weniger stattzufinden, je wichtiger es wäre. Wenn aber nicht Produktionsintelligenz, was dann wird wohl die Zukunft der Arbeit in Deutschland bestimmen?

II.

Die um sich greifende Globalisierungsdebatte hat in den letzten Jahren als Katalysator der Kritik am deutschen Produktionsmodell gewirkt. Es muß hier nicht entschieden werden, ob das Ausmaß der Globalisierung wirklich so groß ist, wie oft behauptet wird. Kein Zweifel: Die stärkere Globalisierung der Wirtschaft bringt es mit sich, daß Inlandsfirmen unter Druck geraten, weil externe Wettbewerber durch die kostengünstigere Erzeugung von Qualitätsprodukten die deutsche Industrie in ihren klassischen Schwerpunkten wirkungsvoller als früher herausfordern können. Kein Zweifel auch, daß Unternehmen jetzt häufiger mit dem Gedanken spielen, relevante Teile ihrer Wertschöpfungskette (incl. Forschung und Entwicklung) an Standorte auszulagern, die ihnen zusätzliche Vorteile versprechen. Die Ausfälle, die dadurch entstehen (können), ließen sich am besten durch Erfindungen, die neue Produkte und Märkte schaffen, schließen. Aber genau daran mangelt es aus Gründen, die dem Produktionsmodell selbst immanent zu sein scheinen. Die Konsequenz, die in dieser Lage viele Kritiker des Modells ziehen, lautet: höhere Wettbewerbsfähigkeit mittels eines Modellwechsels.

Dabei reicht die Phantasie offenbar nur für zwei Alternativen aus - einerseits das „Hochqualitäts-, Hochqualifikations-, Hochlohn-Modell“, dem die deutsche Industrie bis dato gefolgt war und mit dem sie jetzt ihre Probleme hat; - andererseits - das - „Niedriglohn-, Niedrigqualifikations-, Preiswettbewerbs-Modell“, dessen (durchaus hinterfragbaren) Erfolg die amerikanische Industrie zu dokumentieren scheint. Die Empfehlung läuft zunehmend auf den konkreten Rat hinaus, auf den amerikanischen Pfad umzusteigen. Statt komparative Vorteile in der Pflege und Weiterentwicklung der eigenen Stärken zu suchen, wird schlicht der Anpassung an eine Praxis das Wort

⁹ H. Kern. Das vertrackte Problem der Sicherheit. Innovationen im Spannungsfeld zwischen Ressourcenmobilisierung und Risikoaversion, in: W. Fricke (Hrsg.), Jahrbuch Arbeit und Technik, Bonn 1996, S. 196-208; H. Kern. Vertrauensverlust und blindes Vertrauen. Interpretationsprobleme im ökonomischen Handeln, in: SOFI-Mitteilungen Nr. 24 (1996), S. 7-14.

geredet, die immer noch als das Ideal der Wettbewerbsfähigkeit ausgegeben wird, obschon sich im Mutterland dieser Praxis Zweifel an ihrem langfristigen Sinn mehren. Auf die Paradoxie, daß bei uns der Pfadwechsel aufs amerikanische Modell in einer Zeit lebhaft empfohlen wird, in der in den USA selbst schon das kritische Nachdenken begonnen hat, werden wir am Schluß noch einmal zurückkommen.

Als wie irrational auch immer sich die Idee des Umstiegs vom deutschen auf das amerikanische Konzept letztlich erweisen mag: Zumindest Teile der deutschen Industrie schwenken heute auf Strategien um, die ihre Stärken nicht mehr entlang des alten Produktionsmodells suchen, sondern konträr dazu. Dabei setzen die Absatzbewegungen sowohl „oben“, an dem für das Modell konstitutiven Konsens- und Kompromißcharakter der Institutionen, wie auch „unten“, an dem ebenso entscheidenden Prinzip der Fertigungsgestaltung unter Einschluß der Produktionsintelligenz, an.

1. Der Umstand, das man von ausländischen Konkurrenten in eine härtere Kosten- oder Preiskonkurrenz hingezwungen wird oder könnte, treibt inzwischen ein rigoroses „concession bargaining“ voran. Spektakuläre Großaktionen (wie die jüngste Aufforderung von Arbeitgeberverbänden an Mitgliedfirmen, gültige Tarifverträge nicht mehr zu beachten), stellen dabei nur die Spitze des Eisbergs dar. Auch in zahlreichen Alltagskonflikten sind der Arbeitnehmerseite bereits Zugeständnisse abgerungen worden, die den faktischen Geltungsverfall vieler Regelungen bedeuten, die bisher als fast selbstverständlich galten. Diese Vorgänge werden oft als „Verbetrieblichung“ der Aushandlungsprozesse präsentiert (auch und gerade von Arbeitgeberseite) und als längst fällige Dezentralisierung ausgegeben. Doch dies verfälscht, was tatsächlich passiert: Der gemeinsame Nenner, der den Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Konflikt außer Kraft setzte und der die Kooperation ermöglichte, nimmt angesichts dieses Konfrontationskurses Schaden. Wachsenden Kräften auf Arbeitgeberseite erscheinen die Bindungen immer stärker als Hemmschuh radikaler Erneuerung. Sie wollen den selbstverständlich gewordenen „Sozialballast“ vergangener Jahre bewußt abladen und kündigen deswegen die alten Loyalitätsbeziehungen auf. Mit der Auflösung und Zerstörung der Kompromißstruktur auf Verbandsebene erfolgt aber auch eine Aushöhlung des Konsenses im Betrieb.

2. Die schärfere Ausrichtung der deutschen Firmen auf den globalen Wettbewerb wirkt auf die Planungskonzepte zurück. Viele Firmen sind dazu übergegangen, Planwerte mit dem Verfahren des „benchmarking“ - Orientierung an den Herstellungsmethoden und Fertigungskosten der führenden Mitwettbewerber - und der „target prices“ - Korrektur der Marktpreise nach unten durch sukzessive hochgeschraubte Sollabschläge und Ratio-Zielvorgaben - zu ermitteln. Solange solche Verfahren nichts anderes darstellen als Hilfsmittel, derer sich die Unternehmen bedienen, um ihr Leistungspotential kontinuierlich zu überprüfen und zu verbessern, ist dagegen nichts einzuwenden. Sobald diese Instrumente aber auf schematische Weise mit der „Niedriglohn-,

Niedrigqualifikations-, Preiswettbewerbs-Konzeption" verknüpft werden - sobald sie also als Vehikel zur Umsetzung dieser Konzeption in Erscheinung treten, ohne diese selbst noch dem kritischen Überdenken zu unterwerfen -, können sich, statt positiver Wirkungen, schnell eine *ganze* Reihe problematischer Effekte einstellen. Dann werden möglicherweise die Planungskriterien auf leicht operationalisierbare (quantitative) Größen zusammengezogen, die Zeithorizonte auf Kurzzeitbetrachtungen eingeengt und die Investitionsziele auf Minimalziele reduziert; Fernsteuerungen im Sinne von „shorttermism“ und „mainstreamism“ wären vorprogrammiert. Vor allem aber verzichtet man darauf, die eigene Praxis weiterzuentwickeln und zu optimieren, und setzt ganz auf Nutzungsgewinne, die unter anderen Kontextbedingungen anfielen.

Unser Eindruck ist nun der, daß heute in vielen deutschen Unternehmen unter dem Vorzeichen einer „Verbetriebswirtschaftlichung“ diese Verwandlung zweckmäßiger planungstechnischer Hilfsmittel in Hebel zur Durchsetzung einseitiger, verengter, ganz auf den Modellwechsel fokussierender Planungsvorstellungen - um nicht zu sagen: zu einer „Amerikanisierung“ des Denkens - um sich greift. Jedenfalls werden in den Sektoren, die wir in unseren Studien genauer betrachten, zunehmend häufiger folgende Linienkorrekturen für die Technik- und Arbeitsgestaltung gefordert:¹⁰

- Rücknahme der Automatisierung: Das Technikkonzept soll abgespeckt werden. Ergonomische Fortschritte erscheinen als verzichtbar (so z. B.: Vorrichtungen zur Vermeidung von Überkopfarbeit, sonstige haltungsgünstige Montageerleichterungen, Mitfahrmöglichkeiten am Band, Hebeerleichterungen etc.) Die arbeitspolitischen Gestaltungsoptionen könnten auf das Niveau der siebziger Jahre zurückgeschraubt werden (keine Bandausschleusungen, Boxen, FTS). Die Flexibilität der Fertigungstechnik sollte man nicht überbewerten; sie könne bis hin zur vollständigen Produkttypenbindung der Maschinerie, d. h. zur Wegwerftechnik bei Typenwechsel, zurückgenommen werden; der „Einzweckfabrik gehört im Automobilbau die Zukunft“.
- Modernisierte Taylorisierung in der Arbeitsorganisation: Die Standardisierung erhält eine höhere Priorität. Bandfertigungen mit Einminutentakt gelten als wünschenswert. Von ihnen verspricht man sich eine optimale Rhythmisierung der Arbeit und geringere Zeitverluste: 10-Prozent-Auslastungen erscheinen ebenso möglich wie eine „ideale“ (d. h. fehlerfreie) Ausbringung. Durch eine Radikalisierung des Konzepts der montagefreundlichen, komplexitätsreduzierenden Produktgestaltung solle die Verwirklichung dieser Ziele erleichtert werden. Aufgabenerweiterung sei obsolet. Weder müsse Arbeitsplatzrotation vorgesehen werden noch die Integration von indirekten Funktionen in ausführende Tätigkeiten. Mit der Proklamierung der Gruppenarbeit wird ein gegenüber dem traditionellen Taylorismus veränderter Umgang mit der Arbeitskraft angestrebt. Das neue Konzept weiß

¹⁰ Vgl. auch U. Jürgens. Rolling Back Cycle Times: The Renaissance of the Classic Assembly Line in Final Assembly, erscheint in: K. Shimo Kawa u. a. (Hrsg.), Transforming Auto Assembly, Berlin 1996.

um die Bedeutung der Arbeitskraft für den Produktionserfolg und um die Grenzen einer nur über finanzielle Kompensation gewonnenen Arbeitsmotivation. Gewünscht werden auch Eigeninitiative und selbstverantwortliches Handeln, insbesondere zur Fehlervermeidung und -beseitigung sowie zur Prozeßverbesserung; dafür sieht Gruppenarbeit Elemente der Selbstorganisation und Absprachen über das Leistungssoll vor. Doch die „Modernisierung“ erfolgt in klinischen Dosierungen. Nicht nur eröffnet das restriktive Aufgabenprofil wenig Entfaltungschancen; auch der von den Vorgesetzten eingesetzte Gruppensprecher garantiert mit eigenen Kontroll- und Anweisungsbefugnissen die Engführung der freigegebenen Leine. Nicht eine Nutzung der Produktionsintelligenz ist im Visier, sondern die Motivierung der Leistungsbereitschaft und des Einsatzwillens.

- Einsatz von Arbeitskräften mit Jedermanns-Qualifikationen: Technik und Arbeitsorganisation sollen eine Fertigung mit unqualifizierten Arbeitskräften erlauben und die Anlern- und Weiterbildungskosten niedrig halten.

Noch hat dieser Maßnahmenkatalog mehr den Charakter einer Ideensammlung denn den einer Realbeschreibung betrieblicher Veränderungen; noch hat er vor allem die arbeitsintensiven Fertigungen im Visier. Doch allein schon der Umstand, daß er in vielen Betrieben mittlerweile eine ernstzunehmende Diskussionsvorgabe darstellt, signalisiert den Stimmungs- und Auffassungswechsel - ganz zu schweigen von Einzelprojekten, die bereits mehr oder weniger konsequent nach dem neuen Katalog verfahren. Wohin die Reise nach Auffassung der Promotoren des Wandels gehen soll, ist klar: Produktionsintelligenz ist „out“, sagen sie; ein geläuteter, um seine Motivationsdefizite korrigierter Taylorismus ist „in“. Daß mit diesem Positionswechsel die arbeitspolitische Stütze des deutschen Produktionsmodells wegfallen könnte, scheint nicht viel Aufhebens wert zu sein; es wird in Kauf genommen und sogar gewollt.

So verschlechtert sich in Deutschland also nicht einfach das Klima für eine Reform auf der Basis des deutschen Produktionsmodells: Zugleich besteht die Gefahr, daß die Lektion vergessen wird, die in den achtziger Jahren - angestoßen durch die damalige Krise des tayloristisch-fordistischen Denkens - gelernt worden war, daß mit Produktionsintelligenz sehr wohl komparative Vorteile erschlossen werden können; daß entsprechende Systeme der Ausund Weiterbildung und der betrieblichen Organisation der Arbeitskräftenutzung unter den Gesichtspunkten humaner Gestaltung *und* ökonomischer Effizienz Sinn machen; und daß sie sich speziell in dem institutionellen Rahmen, in dem die deutsche Industrie operiert, anbieten.

Kein Wunder, daß unter den Arbeitnehmern Verunsicherung aufbricht, wenn heute gegen diese Erfahrungen geredet und gehandelt wird. Die in der Klassenstruktur angelegte Konfrontations- und Mißtrauensbotschaft bricht sich dann wieder Bahn und läßt Appelle an die „Autoaktivierung für den Standort Deutschland“ und „Ärmel aufkrepeln im Triadenwettbewerb“ hohl klingen. Wenn in Worten - und erst recht, wenn auch schon in Taten - den

Reziprozitätserwartungen der Arbeitnehmer zuwider verfahren wird, kann der Rationalisierungskonsens, der sich eben erst in den achtziger Jahren und den frühen neunziger Jahren als lebens- und entwicklungsfähige Pflanze ausgebildet hatte, keinen Fortbestand mehr haben. Leistungszurückhaltung und innere Emigration, sogar Verweigerungen und Gegenaktionen insbesondere jener Belegschaftsteile, die trotz der Unterbeschäftigung aufgrund ihrer Qualifikationen und ihrer Stellung im Arbeitsprozeß immer noch über ein Druckpotential verfügen, könnten sich fest in die betriebliche Tagesordnung einbrennen. Gerade jene Arbeitnehmer, die sich in der Phase des Ausbaus des deutschen Produktionsmodells auf die konsensorientierte arbeitspolitische Rationalisierung durch entsprechend offensive Politik ihrer Unternehmen einrichten konnten und eingelassen haben, scheinen für Rückbildungen, wie sie sich jetzt abzeichnen, außerordentlich sensibel zu sein. Sie insistieren auf Einhaltung der kooperativen Politik und reagieren mit Enttäuschung, Mißtrauen und Abwehr, wenn man sie in die Gräben überwunden geglaubter sozialer Gefechte zurückzudrängen sucht. Der für viele unerwartet heftige Widerstand gegen die Aufkündigung von gesellschaftlichen Positionszugewinnen, der bei den Auseinandersetzungen um die Reduzierung der Lohnfortzahlung erkennbar wurde, dürfte auch diesem Wandel geschuldet sein.¹¹

Diese „Kosten“ des Zurückdrehens des industriepolitischen Rades wären es also auch mit etwaigen wirtschaftlichen Effekten verrechnet werden müßten (sofern ein „roll back“ überhaupt mit positiven Effekten verbunden sein kann). Unsere Vermutung ist die, daß die Kosten die Gewinne übersteigen werden. Die allgemeine Regel, daß ein sozioökonomisches System, welches in gewisse Schwierigkeiten geraten ist, diese besser durch die behutsame Erneuerung seiner Institutionen und deren Spielregeln bewältigt, anstatt abrupt seine Entwicklungsbahn zu verlassen, gilt auch für den deutschen Fall: Konfrontiert mit den Herausforderungen der globalen Ökonomie müßte dementsprechend ein Weg gefunden werden, der die Schwierigkeiten durch Reformen in der Logik des deutschen Produktionsmodells meistert statt durch den radikalen Umstieg auf einen fremden Pfad — oder durch ein „Vorwärts in die Vergangenheit“.

III.

Daß Vorsicht geboten ist, wenn die Leitformel „niedrige Löhne/niedrige Qualifikationen/Preiswettbewerb“ als Modell der Zukunft angeboten wird, lehrt ein kurzer Blick auf die USA - den Idealfall für die Verfechter dieser Leitformel. Wer die Gegenwart der US-amerikanischen Wirtschaft als die Zukunft der deutschen empfiehlt, muß sich den Einwand gefallen lassen, daß sich in den USA selbst die Zweifel an der langfristigen Vernünftigkeit des dort eingeschlagenen Weges mehren. Daß z. B. „Newsweek“ (26.9.96) davon spricht, daß die amerikanische Wirtschaft Züge eines „killer capitalism“ angenommen habe und „now it may be backlash time“ prognostiziert -, kann man

¹¹ Vgl. Schumann/Gerst.

als Signal werten. Zugrunde liegen dieser Kritik Analysen einer Reihe von Autoren aus unterschiedlichen intellektuellen Lagern.¹²

Die Niedriglohn-Niedrigqualifikations-Strategie bringt *kurzfristige* Effizienzgewinne und kann in diesem Rahmen die Wettbewerbsfähigkeit der Firmen verbessern, doch für eine *nachhaltige* Produktivitätsentwicklung muß der Sachkapitalstock ausgebaut und die Qualifikation der Arbeitskräfte angehoben werden. Zwischen beiden Zielen besteht ein „trade off“. Die amerikanische Ökonomie findet zwar gegenwärtig durchaus ihre Vorteile in kurzfristigen Effizienzgewinnen, aber der Preis dafür besteht in massiven Schwächen im Hinblick auf eine langfristige Produktivitätssteigerung. Da in den kommenden Jahrzehnten Länder wie China, Rußland, Osteuropa etc. den Niedriglohn-, Niedrigqualifikations-, Preiswettbewerbs-Pfad besetzen werden, können die entwickelten Industrieländer ihre Marktanteile nur dann verteidigen bzw. ausweiten, wenn ihre produktiven Kapazitäten wachsen.

Wie sich das deutsche Produktionsmodell in den achtziger und den frühen neunziger Jahren entwickelt hat, bietet es gute Chancen für eine in dieser Argumentation angemahnte nachhaltige Produktivitätsentwicklung. Wäre es unter diesen Umständen nicht die beste Vorsorge für die Zukunft, diese Chancen in Reformen zu mehren? Anders als in den USA müßte Produktionsintelligenz bei uns nicht erst noch breitflächig etabliert werden. Sie ließe sich aus den bestehenden Strukturen heraus fortentwickeln.

12 So z.B. Harvard-Arbeitsmarktökonom Freeman („If It's Monday, We must Be in...“, Labour Relations Around the World in Nine Papers, in: Labour Special Issue, 1995, S. 5-18), Morgan Stanley-Chefökonom Road (America's Recipe for Industrial Extruction in: Financial Times, 14. 5. 1996), MFT Business School Professor Thurow (Die Zukunft des Kapitalismus, Düsseldorf 1996), Stanford Economics Professor Krugman (Competitiveness, in: Foreign Affairs, in: W. Fricke. Jahrbuch Arbeit und Technik, Bonn 1996, S. 37-49; Peddling Prosperity, New York 1994).