

Kontinuität oder Pfadwechsel?

Das deutsche Produktionsmodell am Scheideweg

Horst Kern und Michael Schumann*

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 (vgl. Kern/Schumann 1984). 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 (vgl. Streeck 1991). 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“ (Kotthoff 1981 und 1994) oder des „korporatistischen Wohlfahrtsstaats“ (Esping-Andersen 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.

II.

Innovative Arbeitspolitik bildete einen zentralen Baustein dieser Gesamtkonstruktion. Unter innovativer Arbeitspolitik verstehen wir eine betriebliche Rationalisierung, die zurecht als Modernisierung der Arbeit bezeichnet wird. In der HDA-Politik der 70er Jahre wurde noch am tayloristischen Konzept festgehalten. Die Betriebe bemühten sich nur, durch ergonomische und arbeitsgestalterische Maßnahmen negative Arbeitswirkungen abzumildern. Innovative Arbeitspolitik kennzeichnet demgegenüber einen viel breiteren Konsens der Betriebsparteien. Sie begann sich erst ab Anfang der 80er Jahre Zug um Zug durchzusetzen, als unter gewandelten Produktionsanforderungen und erhöhten Ansprüchen in puncto Zeit, Flexibilität, Qualität und Innovationskraft, tayloristische Rationalisierung suboptimal, ja dysfunktional wurde. Mit der innovativen Arbeitspolitik gelang die in dieser Periode geforderte Mobilisierung der Produzentenintelligenz. Mit ihr wurde gleichsam in einem Zuge wirtschaftlicher und sozialer Fortschritt, Effizienzsteigerung und Humanisierung der Arbeit erreicht. Die Schlüsselressource des Konzepts bestand in der kreativen Potenz jedes Einzelnen, der Entfaltung der Subjektivität, die in der traditionellen Betriebs- und Arbeitsorganisation in ihren Fähigkeiten nur unzureichend genutzt bzw. gänzlich unterdrückt worden war (vgl. Kern/Schumann 1984).

Die Mittel zur Mobilisierung dieser Potentiale bildeten Rücknahme traditioneller Arbeitsteilungen zwischen Kopf- und Handarbeit, Enthierarchisierung und Dezentralisierung der Betriebsorganisation, Ausbau und Weiterentwicklung des Humanvermögens. Die Produktivitätssteigerung zur Aufgabe aller betrieblichen Akteure zu machen (also nicht mehr nur von exklusiven Experten), von allen Problemlösungen, Optimierungen und innovative Impulse zu erwarten - durch diese Entfaltung der menschlichen Kapazitäten wurde Effizienzsteigerung erreicht. Weil damit gleichermaßen wirtschaftliche

Interessen des Unternehmens wie beruflich-arbeitsinhaltliche Ansprüche der Beschäftigten verfolgt werden konnten, ließ sich auf dieser Linie ein Konsens erzielen. Dieser Politikansatz wurde bereits in den 80er Jahren in einigen Unternehmen erprobt und bekam dann in der Wirtschaftskrise 1992/93 zusätzliche Schubkraft (vgl. Schumann et al. 1994, Schumann/Gerst 1996). Lean Production, mit der Anfang der 90er Jahre vom „International Motor Vehicle Program“ des MIT ein neues Rationalisierungsprinzip vorgeführt worden war, das weltweit Furore machte, hat diesem arbeitspolitischen Ansatz in der Industrie auch in Deutschland zum endgültigen Durchbruch verholfen. In Aufnahme der besonderen Standortbedingungen in Deutschland, insbesondere der guten Ausbildungsvoraussetzungen und der konsenssichernden industriellen Beziehungen, ließ sich ein besonderer Typus innovativer, konsensorientierter Arbeitspolitik entwickeln. Die Gewerkschaften und die Betriebsräte spielten mit, weil damit auch ihre eigenen arbeitspolitischen Perspektiven aufgenommen wurden. Drei Konzeptbestandteile kennzeichneten diese Arbeitspolitik:

- Die breitere Nutzung der Produktionsintelligenz führte auf der betrieblichen Ebene zu einer Arbeitsgestaltung, die auf Aufgabenintegration und Selbstorganisation setzte, Einzelarbeit in Gruppenarbeit wandelte und die Arbeiter selbst zu Rationalisierungsakteuren mit Planungs- und Optimierungsfunktionen machte. Selbst in einem besonders schwierigen Gestaltungsfeld, der Restrukturierung der Handmontage, wurde die Arbeit beachtlich erweitert.
- Durch eine Reorganisation der Unternehmen, die unter dem Vorzeichen von „Dezentralisierung“, „Enthierarchisierung“ und „Eigenzuständigkeit“ stand, wurden (teil-)autonome „Center“ eingeführt. Sie besaßen einerseits einen stark abgeflachten Organisationsaufbau, andererseits wachsende selbstverantwortliche Untereinheiten. Unter der Prämisse, die Gesamtorganisation auf die wertschöpfenden Prozesse hin auszurichten, wurden die indirek-

ten Bereiche in Dienstleistungszentren umgewandelt, die einen direkten Zugriff der Produktion ermöglichten - und das bedeutete auch für die Meister und die Mannschaften, daß sie nun auf hierarchische Umwege verzichten konnten. Die technischen Experten verloren dabei ihr Rationalisierungsmonopol und fanden sich wieder in der Rolle der Unterstützer und Helfer für Shop-Floor-Aktivitäten zur Verbesserung der Produktivität.

- Schließlich wurde als systematischer Knotenpunkt, an dem sich die außerbetrieblichen Koordinaten auf die innerbetrieblichen übertragen konnten, ein neues Steuerungsinstrument, die sogenannte „Zielvereinbarung“, eingeführt. In ihr wurden unter anderem Festpreise, Produktspezifika und Lieferfristen verbindlich bestimmt. Nun aber nicht mehr in der Form eines einseitigen Zieldiktats, sondern als ausgehandelte Arbeitsabsprache. Was die Betriebsebene angeht, so wurde dabei die Leistungs politik aus der Zuständigkeit der Planungsexperten der „Arbeitswirtschaft“ herausgenommen. Letztere lieferten nur noch zeitwirtschaftliche Daten zur Fundierung der Vereinbarung. Die für beide Seiten verbindliche Absprache und Zielfestlegung erfolgte zwischen dem Meister und seiner Mannschaft. Auch der Betriebsrat verlor bei der Datenermittlung und Fixierung an Einfluß und wandelte sich zur Reklamationsinstanz. Er konnte freilich mit dieser Rolle leben, solange die Leistungsstandards nicht an den betroffenen Beschäftigten vorbei, sondern in einem Konsens mit ihnen festgelegt wurden.

Mit der innovativen Arbeitspolitik wurde eine Modernisierung der Arbeit erreicht, die zwar für die Beschäftigten auch mit intensiver Auslastung und entsprechend erhöhten Belastungen verbunden sein konnte, die jedoch gleichzeitig die Arbeit qualifizierter und interessanter machte. Wir wissen aus vielen Befragungen, daß die betroffenen Arbeiter diese Veränderungen positiv bilanzieren und sie als Arbeitsverbesserung und Fortschritt bewerten. Diese

Rezeption der Belegschaften stützt ein arbeitspolitisches Co-Management ihrer Interessenvertretung.

Gleichzeitig ergibt die wirtschaftliche Evaluierung dieser Arbeitspolitik, daß sie trotz zusätzlicher Finanzaufwendungen insbesondere für die Pflege des Arbeitsvermögens zur Senkung der Fertigungszeiten, Erhöhung der Anlagenauslastung und Verbesserung der Produktqualität, insgesamt also zu beachtlicher Effizienzsteigerung führt; zumindest in mittelfristiger Planungsperspektive rechnet sie sich. Deswegen wurde in vielen Unternehmen diese Arbeitspolitik als „Best Practice“ eingeführt, durch Betriebsvereinbarungen abgesichert und mit einer Unternehmenskultur, die soziales Vertrauen, Verlässlichkeit, Absprachefähigkeit und langfristigen Interessenausgleich anstrebt, unternehmenspolitisch integriert.

Noch hat sich diese innovative Arbeitspolitik nicht flächendeckend durchsetzen können. Noch gibt es viele retardierende Momente und erschwerende Umsetzungsbedingungen, die Zeitverzögerungen begründen, die konventionelle, tayloristisch orientierte Rationalisierung erhalten, Neues also verhindern. Aber die innovative Arbeitspolitik schien doch mehr oder weniger zur stillbildenden Rationalisierung in den deutschen Unternehmen geworden zu sein - jedenfalls bis vor einiger Zeit.

Nicht daß es nur die genannten Positiva gewesen wären, was durch die skizzierten Entwicklungen in den deutschen Betrieben im Verlauf der 80er und frühen 90er Jahre geschaffen worden ist. Mit dem Licht kam durchaus auch Schatten zum Vorschein. Letzterer zeigte sich in dem Mangel, daß die Kraft des deutschen Produktionsmodells 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 im Arbeitsvolumen wiederum hatte und hat seine Ursache, wie neuere Analysen zeigen (Kern 1996a und b), nicht zuletzt in einem Manko bei den Basisinnovationen, das seinerseits mit dem deutschen Produktionsmodell in sei-

ner 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 umso weniger stattzufinden, je wichtiger es wäre. Wenn aber nicht innovative Arbeitspolitik, was dann wird wohl die Zukunft der Arbeit in Deutschland bestimmen?

III.

Die um sich greifende Globalisierungsdebatte hat in den letzten Jahren als Katalysator der Kritik am deutschen Produktions- und Arbeitseinsatzmodell 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. F&E) 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.

Auf diesem Hintergrund ist in jüngster Zeit in den deutschen Unternehmen eine grundlegende Gegentendenz zur innovativen Arbeitspolitik zu beobachten. Man kann durchaus von Versuchen einer Reetablierung konventio-

neller Technik- und Organisationsgestaltung sprechen. Die Gemengelage betrieblicher Rationalisierungspolitik wird außerordentlich unübersichtlich.

- Zu beobachten ist eine De-Technisierung. Die Technikkonzepte werden gleichermaßen im Hinblick auf ihre technologischen wie auf ihre ergonomischen Fortschrittsmomente zurückgenommen. Ergonomisch meint dies Verzicht auf Vorrichtungen zur Verminderung von Überkopfarbeit, auf halterungs- und bewegungsrelevante Montageerleichterungen sowie auf Bandentkopplungen. Technologisch wird abgespeckt. Das Flexibilitätsniveau automatisierter Fertigungstechnik wird zurückgefahren. Angesagt ist wieder die Produkttypenbindung der Maschinerie, das heißt die „Einwegfabrik“ und die „Wegwerftechnik“ bei Typenwechsel.
- Auch bei den Arbeitsbedingungen werden die Zumutbarkeitsgrenzen nach unten verschoben. Gewährte Erholzeiten werden wieder zurückgenommen, Schicht- und auch Nacharbeit werden wieder eingeführt; bei den Arbeitszeiten ist ausufernde, die Zeitsouveränität der Beschäftigten zunehmend verletzende Flexibilität gefordert.
- Zu beobachten ist eine Renaissance des fordistischen Fließbandes und der taktgebundenen Fertigung. Standardisierung und Repetitivarbeit, einschließlich Bandfertigungen mit Einminutentakt, werden wieder an vielen Stellen eingerichtet. Aufgabenerweiterungen finden nicht mehr statt. An Gruppenarbeit wird zwar festgehalten, aber in einem neuen Zuschnitt: Es bleiben Elemente der Selbstorganisation, doch nur in homöopathischen Dosierungen. Von der ganzheitlichen Arbeitsgestaltung innovativer Arbeitspolitik kann nicht mehr gesprochen werden: Einerseits wird die Trennung zwischen Planungsexperten und Nur-Ausführenden wieder hergestellt. An der Schnittstelle zwischen Arbeitsprozeß und Management werden alte Fronten bezogen und

abgesichert. Der von den Vorgesetzten eingesetzte Gruppensprecher, der neue „Systemführer“/„Teamleader“, garantiert als Quasi-Vorarbeiter mit eigenem Kontroll- und Anweisungsbefugnissen die Engführung der vorher freigegebenen Leine. Andererseits werden mit den Centern werden immer häufiger Zielvereinbarungen geschlossen, die durch Soll-Bindungen an Benchmarking-Vorgaben den Charakter konsensualer Verabredungen verlieren und sich zurück zum Leistungsdiktat mutieren.

Alles in allem: Die neue Rationalisierungspolitik kontrastiert mit dem „Geist“ der innovativen Arbeitspolitik: Eigeninitiative, Partizipation, Verantwortlichkeit und diskursive Zielfindung werden obsolet, Produktivitätszugewinn wird über die Wiedereinführung von Hierarchie, Kontrolle und Exklusion gesucht. Das heißt, Rationalisierung polarisiert erneut, schafft Widerstände und provoziert Rückzüge. Entsprechend ist zu erwarten, daß sich auch die Interessengegensätze entlang der alten Gegnerschaft neu formieren.

Was im einzelnen verursacht diese Rückverwandlung der Rationalisierung in ein höchst widersprüchliches Phänomen? Eine Erklärung, die darin nur den Konterschlag der ewig Gestrigen sieht, überzeugt nicht. Eher geht es um Anpassung an neue ökonomische Rahmenbedingungen. Zwei Aspekte sind hier besonders wichtig:

(a) Einerseits das verschobene Kräfteverhältnis auf den Arbeitsmärkten. Durch den Zusammenbruch des Ostblocks und die Entgrenzungen der Globalisierung hat die Arbeits-Angebotsseite viel Marktkraft verloren und ist zu weitreichenden Zugeständnissen gezwungen. Wer um den Arbeitsplatz besorgt ist, nimmt Verschlechterungen bei Arbeitsbedingungen durchaus in Kauf. Aber der zusammengebrochene Arbeitsmarkt erklärt nicht alles.

(b) Andererseits: Unter dem Druck der Weltwirtschaft werden die Kapitalverwertungsstrategien der Unternehmen revidiert. Ausdruck der neuen Politik ist insbesondere, daß in den Planungsansätzen die Zeitspannen für den Kapitalrückfluß erheblich verkürzt werden. Unter dem Vorzeichen des Sharholder-Value-Kalküls ändern sich dramatisch die Fristigkeiten, in denen vorgegebene Renditen erreicht werden sollen. Short-Terminism wird zum Programm. Der deutlich gestiegene Einfluß der Spezialisten aus dem „Controlling“ steht dafür, daß nur noch in Vorhaben investiert wird, die schon nach kurzer Zeit ein Payback versprechen. Als Instrument, um diese Kurzfrist-Ökonomie zu realisieren, spielt in den Unternehmen das „Benchmarking“ eine entscheidende Rolle. Damit werden Vergleiche zwischen Werken sowohl nach Kosten und Erträgen wie nach technischer Ausstattung, Organisationsstrukturen, Produktivitätskennzahlen und Rationalisierungsmethoden möglich. Daraus werden neue „Best-Practice-Beispiele“ für Produktivitätsverbesserungen erstellt. Im Klartext heißt das, daß die Montagefabriken in den USA, in Großbritannien oder Brasilien für die hiesige Produktion nicht nur die Renditemargen und die Fertigungsstunden-Sollwerte pro Produkt festlegen, sondern auch das „Vorbild“ abgeben für die technisch-organisatorischen Methoden der Herstellung. Bezugspunkt ist dann eine unter gänzlich anderen Kontextbedingungen entstandene Arbeits- und Betriebsgestaltung - und nicht mehr der eigene Stand, wie man ihn durch frühere Entwicklungsstufen erreicht hat. Wer versucht, sich diesen Benchmarkingzwängen zu entziehen, riskiert, im internen Kampf um Standortentscheidungen zu unterliegen.

Die weltweit vergrößerte politische Stabilität und die gewachsene, auch internationale Transferierbarkeit technischer Systeme haben die Wahlmöglichkeiten bei Standortentscheidungen multipliziert; länderübergreifend kann nun de- und relokaliert werden. Die Produktionsressourcen sind nicht länger mehr oder weniger fixe Größen, die man durch Pflege, geschickte Kombination und Weiterentwicklung möglichst optimal zu nutzen sucht. Durch die Globalisierung aller Märkte sind die Fertigungsressourcen im Weltmaßstab variabel

geworden. Benchmarking weist das Machbare aus. Wird die „Weltmarge“ nicht erreicht, so gilt es, den Wechsel des Anlageortes zu überprüfen. Der Zwang, aus fixen Vorgaben gerade in Langfristperspektiven das Beste zu machen, ist überwunden: eine Politik der ausgepreßten Zitrone wird möglich. Der Vorwurf, mit einer solchen Kurzfristpolitik Ressourcen unnötig zu vergeuden und zu vernichten, verliert seine disziplinierende Wirkung. Soziale Verantwortung und gesellschaftliche Bindung büßen entsprechend diesem Kalkül ihre ökonomische Rechtfertigung ein.

Konkret: In dieser Logik verspricht der meist kleine, aber kurzfristig erreichbare Produktivitätsvorteil tayloristischer Arbeit mehr Gewinn als der der innovativen Arbeitsgestaltung, der mit höherem Aufwand für Human Resource Development erkaufte werden muß und erst mittelfristig abschöpfbar ist. Der Spatz auf der Hand erscheint attraktiver als die Taube auf dem Dach.

IV.

Die Rationalisierungssituation in den deutschen Unternehmen ist also durch eine neue Widersprüchlichkeit gekennzeichnet. Noch ist unklar, ob sich damit erneut ein Paradigmenwechsel der Arbeitspolitik andeutet oder ob sich ein Nebeneinander so unterschiedlicher, ja sogar kontradiktorischer Rationalisierungskonzepte herausbilden könnte. Bisher sind freilich in den Unternehmen diese Widersprüche noch keineswegs überall erkannt. In den Vorständen ist man sich - so scheint es zumindest von außen - kaum bewußt, daß die Politik der Dehierarchisierung und Selbständigkeit, flankiert von einer Unternehmenskultur der Selbstverantwortung und des Konsensus, durch die neue Rationalisierungspolitik konterkariert und tendentiell ad absurdum geführt wird. Viele klammern sich noch an Lean Production- und Re-engineering-Vorgaben, die längst aber keine stimmigen Strategien mehr darstellen, sondern selbst diese Widersprüche unverdaut in sich tragen und höchstens noch dazu taugen, das disparate Geschehen mehr schlecht als recht zu kaschieren.

Diese Konstellation zu dechiffrieren fällt einigermaßen schwer. Die Unterscheidung nach Rationalisierungshaltungen, also etwa nach „Modernisten“ und „Traditionalisten“, gibt für die Erklärung differenter Rationalisierungspolitik wenig her. Zwar sind in den Unternehmen durchaus Auseinandersetzungen zwischen Protagonisten der innovativen Arbeitspolitik und jenen der Rekonventionalisierung zu beobachten, doch weiß man nicht so recht, ob die jeweiligen Akteure aus tiefer Überzeugung handeln oder nur pragmatisch aktuellem Druck nachgeben.

Auch der pauschale Hinweis auf das Kapitalinteresse und dessen permanente Suche nach höherer Effizienz durch Weiterentwicklung der Rationalisierung kann die neue Widersprüchlichkeit gerade nicht erklären. Hätten wir es tatsächlich mit einem starken Kapitalinteresse zu tun, so müßte sich schnell die entsprechende Linie als die einzig richtige durchsetzen.

Es könnte aber Sinn geben, zwischen zwei Verwertungskalkülen zu unterscheiden, die eine differente Rationalisierungspolitik privilegieren. Insbesondere am Umgang mit den Human Resources kann man die Unterschiede verdeutlichen: Das Shareholder-Value-Kalkül sucht vorhandenes Arbeitsvermögen optimal auszunutzen, schreckt aber vor kostspieligem Human Resource Development zurück; demgegenüber muß ein Konzept, für das die weitere Entfaltung der Produktivitäts- und Innovationsressourcen und der Kampf um Technologieführerschaft im Zentrum steht, auf die Pflege und den Ausbau der Produktionsintelligenz und des kreativen Humanvermögens setzen. Ist eine betriebliche Koexistenz dieser beiden Kalküle auf Dauer denkbar oder drängt die Situation zur Auflösung in eine Richtung? Wird eines der beiden Verwertungsinteressen letztlich die Rationalisierung dominieren - und welches?

Allemaal wird aus dem Gesagten deutlich, daß die Weiterentwicklung der Rationalisierung und damit die Zukunft der Arbeit eng mit den Grundfragen der Unter-

nehmenspolitik zusammenhängen. Und damit auch mit der allgemeinen Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik in Deutschland und dem verfolgten „Pfad“. Da im Kalkül der Kurzfrist-Ökonomen Investitionen in das Arbeitsvermögen nicht lohnen, hat bei ihnen eine Modernisierung der Arbeit, für die die Weiterbildung der Human Resources konstitutiv ist, ihre Zukunft verspielt. Ob freilich ohne den weiteren Ausbau des Humankapitals die Unternehmen am Standort Deutschland überhaupt Chancen haben, konkurrenzfähige Produkt- und Fertigungsentwicklungen zu betreiben und damit ihre Zukunft zu sichern, erscheint uns einigermaßen fraglich.

V.

Offenbar reicht die Phantasie nur für zwei Alternativen aus - einerseits das „Hochqualitäts-, Hochqualifikations-, Hochlohn-Modell“, dem die deutsche Industrie bisher 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. Was in vielen deutschen Unternehmen heute geschieht, läuft auf den Versuch hinaus, auf den amerikanischen Pfad umzusteigen. Statt komparative Vorteile in der Pflege und Weiterentwicklung der eigenen Stärken zu suchen, wird der Anpassung an eine Praxis das Wort geredet, die als das Ideal der Wettbewerbsfähigkeit ausgegeben wird, obschon sich im Mutterland dieser Praxis pikanterweise Zweifel an ihrem langfristigen Sinn mehren. Die Ironie der Situation ist, daß bei uns der Pfadwechsel aufs amerikanische Modell in einer Zeit lebhaft betrieben wird, in der in den USA selbst schon das kritische Nachdenken begonnen hat.

Daß Vorsicht geboten ist, wenn die Formel „niedrige Löhne/niedrige Qualifikationen/Preiswettbewerb“ als Gestaltungsideal verfolgt wird, lehrt in der Tat ein kurzer Blick auf die USA - das Paradies für die Verfechter dieses Ideals. Wer sich die Gegenwart der US-amerikanischen Wirtschaft als die Zukunft der deutschen

wünscht, 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“ (26.09.96) davon spricht, daß die amerikanische Wirtschaft Züge eines „killer capitalism“ angenommen habe und „now it may be backlash time“ prognostiziert, kann man als Signal werten. Fundiert wird solche Kritik durch Analysen einer Reihe von Autoren aus unterschiedlichen intellektuellen Lagern (z.B. Freeman 1995, Roach 1996, Thurow 1996, Krugman 1994, 1995), die in folgenden Argumenten konvergieren:

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 die langfristige Produktivitätssteigerung. Da in den kommenden Jahrzehnten Länder wie China, Rußland, Osteuropa usw. 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 80er und frühen 90er 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.

Literaturverzeichnis

- Esping-Andersen, G. (1990): *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Cambridge.
- Freeman, D. (1995): „If It's Monday, We Must Be In ...“ *Labour Relations Around the World in Nine Papers*, in: *Labour, Special Issue 1995*, S. 5-18.
- Jürgens, U. (1996): *Rolling Back Cycle Times: The Renaissance of the Classic Assembly Line in Final Assembly*, erscheint in: Shimokawa, K. et al. (Hrsg.): *Transforming Auto Assembly*. Berlin (Springer Verlag).
- Kern, H.; Schumann, M. (1984): *Das Ende der Arbeitsteilung?* München.
- Kern, H.; Schumann, M. (1996): *Vorwärts in die Vergangenheit? Zustand der Arbeit. Zukunft der Arbeit*. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 11-12, S. 715-724.
- Kern, H. (1996a): *Das vertrackte Problem der Sicherheit. Innovationen im Spannungsfeld zwischen Ressourcenmobilisierung und Risikoaversion*. In: Fricke, W. (Hrsg.): *Jahrbuch Arbeit und Technik 1996*. Bonn, S. 196-208.
- Kern, H. (1996b): *Vertrauensverlust und blindes Vertrauen. Integrationsprobleme im ökonomischen Handeln*, in: *SOFI-Mitteilungen Nr. 24*, S. 7-14.
- Kotthoff, H. (1981): *Betriebsräte und betriebliche Herrschaft*. Frankfurt a.M.
- Kotthoff, H. (1994): *Betriebsräte und Bürgerstatus*. München, Mehring.
- Krugman, P. (1994): *Competitiveness*. In: *Foreign Affairs*, abgedruckt in: Fricke, W. (1996): *Jahrbuch Arbeit und Technik 1996*, Bonn, S. 37-49.
- Krugman, P. (1994): *Peddling Prosperity*. New York.
- Roach, S. (1996): *America's Recipe for Industrial Extinction*, in: *Financial Times*, 14.05.1996.
- Schumann, M. (1997): *Frißt die Shareholder-Value-Ökonomie die Modernisierung der Arbeit?* In: *Frankfurter Rundschau*, 268.
- Schumann, M.; Gerst, D. (1996): *Innovative Arbeitspolitik - Ein Fallbeispiel*. In: *SOFI-Mitteilungen Nr. 24*, S. 35-52.
- Schumann, M. et al (1994): *Trendreport Rationalisierung*. Berlin.
- Springer, R. (1996): *Effektivität von unterschiedlichen Formen von Gruppenarbeit in der Automobilindustrie*, erscheint in: Antoni, C. et al. (Hrsg.): *Das flexible Unternehmen*. Wiesbaden.
- Streeck, W. (1991): *Productive Constraints: on the Institutional Conditions of Diversified Quality Production*, abgedruckt in: *Streeck 1992: Social Institutions and Economic Performance*. London, Newbury Park, New Dehli, S. 1-40.
- Thurow, L. (1996): *Die Zukunft des Kapitalismus*. Düsseldorf.
- Wittke, V. (1993): *Qualifizierte Produktionsarbeit neuen Typs: Einsatzfelder, Aufgabenzuschnitte, Qualifikationsprofile*. In: *Jahrbuch für sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1993*. Berlin, S. 27-66.

* In diesen Artikel werden die in "Vorwärts in die Vergangenheit? Zustand der Arbeit. Zukunft der Arbeit" (Kern/Schumann 1996) und "Frißt die Shareholder-Value-Ökonomie die Modernisierung der Arbeit?" (Schumann 1997) vorgestellten Argumentationen zusammengeführt. Er erscheint 1998 in dem von Bruno Cattero herausgegebenen Buch „Modell Deutschland, Modell Europa-Probleme, Perspektiven“ (Leske+Budrich).