

# Gestaltungskompetenz und Gegenmacht

Antworten auf die »Verschlankung« von Produktion und Gesellschaft

■ von Frank Deppe

Daß der Kapitalismus ein sehr lebendiger und höchst wandlungsfähiger Organismus ist, ist nicht nur und auch nicht in erster Linie eine durch den Zusammenbruch des Realsozialismus aktualisierte Erkenntnis. Gerade im Westen vollzieht sich derzeit ein gleichsam epochaler Umbruch. Im Rahmen der von der rastlosen Jagd nach Mehrwert und Profit geprägten Produktionsweise bildet sich eine neue Betriebsweise heraus, die Produktion und Gesellschaft nicht minder nachhaltig verändern wird, wie das zuvor durch die Herausbildung der großen Industrie im 19. Jahrhundert und den Fordismus in den 20er Jahren dieses Jahrhunderts in den USA und nach dem II. Weltkrieg in allen führenden Metropolen des Weltmarktes geschehen ist.

Die Debatte um die »neuen Produktionskonzepte« oder das Zauber- und Modewort von der »schlanken Produktion«, vom »Toyotismus«, von der »Japanisierung« der Produktions- wie der Arbeitsbeziehungen und des Managements steht im Kontext von tiefgreifenden Veränderungen in den Produktionsverhältnissen und den Marktbeziehungen im heutigen internationalen Kapitalismus – und darin eingeschlossen: der Arbeit, der Arbeitsbeziehungen, der Arbeits-

marktstrukturen sowie der Lebensverhältnisse der abhängig Beschäftigten.

## Die »Revolution« der Unternehmer

Die neue Betriebsweise ist auf dem Vormarsch. Daran ändert nichts, daß verschiedene Untersuchungen mit Recht darauf aufmerksam machen, daß sie sich keineswegs gleichförmig durchsetzt, daß es Blockaden, aber auch Mischformen gibt und daß gelegentlich das Tempo ihrer Durchsetzung überschätzt wird. Die »zweite Revolution nach Marx« ist das zwar nicht, wie der Computer-Hersteller Apple verkündet, aber daß sich eine Umwälzung ankündigt, steht außer Zweifel.

Gegenüber dem noch vor wenigen Jahren propagierten Produktionskonzept der »vollautomatisierten Fabrik« scheint sich eine Wende um 180 Grad vollzogen zu haben. Damals sah man die industrielle Zukunft in menschenleeren Fabrikhallen, in denen Automaten und Roboter komplexe Operationen vornehmen, gesteuert durch informationsverarbeitende Maschinerie. Der Mensch stand außen vor – entweder kreativ sich selbst

verwirklichend in Wissenschaft, Forschung und Freizeit, oder als Arbeitsloser am Sozialamt Schlange stehend.<sup>1</sup>

Nun hat selbst der Gesprächskreis »Mensch und Arbeit« des Unternehmerverbandes Gesamtmetall kürzlich ein Konzept zur »Reform der Industriearbeit« vorgelegt, das den Menschen wieder in den Mittelpunkt des Betriebes zu stellen scheint: Die durch hohe Arbeitskosten bedrohte internationale Konkurrenzfähigkeit der Metall- und Elektroindustrien müsse durch höhere Arbeitsproduktivität gestärkt werden. Dazu wird ein Konzept vorgeschlagen, dessen Schwerpunkt auf der Arbeitsorganisation und der Eigenverantwortung der »Mitarbeiter« liegt und sich an dem zuerst beim japanischen Automobilhersteller Toyota realisierten Modell der »schlanken Produktion« orientiert.

## Krise: Blockade oder Katalysator?

Die Debatte über den Durchbruch zu »neuen Produktionskonzepten« und einer Neubewertung des Humanfaktors im Arbeitsprozeß fand bisher unter der Voraussetzung einer zentralen Annahme statt: daß das Wachstum der kapitalistischen Wirtschaft seit etwa 1987 in eine neue expansive Phase eines sich – von der Seite der Investitionen her – selbst tragenden weltwirtschaftlichen Aufschwungs übergegangen sei. Für die deutsche Wirtschaft wurde zusätzlich – in den Jahren 1990 und 1991 – angenommen, daß ihre Rolle als eines – wie es der amerikanische Ökonom Lester Thurow formuliert hat – »Kraftzentrums« (power house) der Europäischen Gemeinschaft (EG) durch den Nachfrageschub der deutschen Einheit noch gestärkt werde.

Diese Prämissen stimmen nicht mehr. Die Weltmarktkonjunktur ist in eine Rezession übergegangen und diese hat auch die »Filetstücke« der deutschen Exportwirtschaft erfaßt. Diese nach 1974/75 und 1980-82 dritte tiefe Weltwirtschaftskrise ereignet sich unter Rahmenbedingungen, die ihrerseits wirtschafts- und finanzpolitische Gegensteuerung erheblich erschweren: die katastrophale wirtschaftliche und soziale Lage im Osten Deutschlands, der Zusammenbruch der osteuropäischen Märkte, die rapide Verschuldung der öffentlichen Haushalte, die Turbulenzen im Europäischen Währungssystem, die wiederum Unsicherheiten hinsichtlich der Entwicklung der EG

(»Maastricht«) ausüben.

Laut VDA-Informationen ist der Abbau von 100.000-200.000 Arbeitsplätzen in der deutschen Automobilindustrie in den nächsten Jahren nicht mehr auszuschließen; in allen großen Werken wird Kurzarbeit gefahren, bei VW ist davon die Hälfte der Belegschaft betroffen. Gleichzeitig werden die Rationalisierungsanstrengungen intensiviert und verstärkt in Richtung der »Verschlankung« der gesamten Unternehmensabläufe gearbeitet (z.T. in neuen Werken wie bei Opel in Eisenach). »Französische Verhältnisse« könnten dabei Vorbild sein: die Gruppe Peugeot-Citroen produziert heute 40.000 Fahrzeuge mehr als vor 10 Jahren, mit rund 50.000 weniger Beschäftigten und Renault hat bei konstanten Produktionszahlen in den letzten fünf Jahren 40.000 Arbeitsplätze abgebaut.<sup>2</sup>

Hat der Prozeß also bereits mit aller Gewalt begonnen, den James Womack u.a. in ihrer Studie über die »Zweite Revolution in der Automobilindustrie« dahingehend charakterisieren, daß der Schock der großen Weltmarktrezessionen Anfang der 80er Jahre die Anpassungsprozesse in der Automobilindustrie überhaupt erst durchgesetzt und beschleunigt hat? Wenn die Krise von 1980-82 der Hebel für die ersten Ansätze der »Verschlankung« der US-Automobilindustrie war, ist dann heute die Weltmarktkrise das Brecheisen für die neuen Produktionskonzepte in der europäischen Automobilindustrie? »Ein Hauptproblem bei der Umstellung von der Massen- zur schlanken Produktion ist in der Tat, daß in einem stark umkämpften Markt, in dem das Ausweiten der Marktanteile nicht möglich ist, ein beachtlicher Teil der Arbeitskräfte nicht länger benötigt wird. Wenn die europäischen Massenproduzenten heute auf die schlanke Produktion umstellen sollten, dann würden sie weniger als die Hälfte ihrer gegenwärtigen Mitarbeiter benötigen.«<sup>3</sup> Vieles deutet heute darauf hin, daß die Krise genutzt wird, um diese Anpassung eher katastrophisch, denn organisch durchzusetzen.

Der konjunkturellen Schiefelage unterliegen zudem gravierende strukturelle Probleme. Seit gut 10 Jahren wird darüber diskutiert, ob die Automobilindustrie in absehbarer Zeit zu einer stagnierenden Krisenbranche wird – eine Branche mit struktureller Überakkumulation von Kapital. Angesichts der berauschten Erfolge zumal der deutschen Automobilindustrie bis 1991 gerieten solche Prognosen stets wieder in Vergessenheit.

Aber die Brisanz der heute noch zugespitzteren strukturellen Entwicklungen kann nicht überschätzt werden: nicht nur für die Automobilhersteller und ihre Zulieferer, für die dort Beschäftigten und für die IG Metall, sondern angesichts der Schlüsselstellung dieser Branche – die sich bis in die Poren der Alltagskultur zeigt – für die gesamtwirtschaftliche und gesamtgesellschaftliche Entwicklung in Deutschland und Westeuropa. Auf zahlreiche und bedeutende Regionen kommen enorme soziale Belastungen und strukturpolitische Herausforderungen zu, zu deren Lösung es allenfalls Ansätze gibt.<sup>4</sup>

Diese Strukturprobleme gibt es nicht minder in der zweiten industriellen Schlüsselbranche, in dem für den Innovationsgehalt und das Tempo kapitalistischer Akkumulationsprozesse entscheidenden Maschinenbau. In einem Artikel, der sich mit der Frage nach der Wirtschaftsmacht des vereinten Deutschland in Europa und auf dem Weltmarkt beschäftigt, kommt Reinhard Rode zu der kritischen Schlußfolgerung: »Die gegenwärtigen deutschen Exporterfolge verschleiern die Schwäche für den Wettbewerb der Zukunft. Bei den sog. Hochtechnologie- oder Zukunftsindustrien sind die Schwächen der Deutschen und damit auch der europäischen Wirtschaft unübersehbar. Bei der Biotechnik, der Werkstofftechnik, den neuen Energietechniken und besonders bei Telekommunikation und Computern ist Deutschland abgeschlagen. Bei Schlüsselindustrien wie etwa Personalcomputern oder Mikrochips spielen deutsche und europäische Hersteller nicht nur kaum eine

---

*Frank Deppe* ist Professor für Politikwissenschaft in Marburg. Der Artikel ist die leicht überarbeitete Fassung eines Referats auf der Fachtagung der IG Metall Verwaltungsstelle Stuttgart zum Thema: Neue Produktionskonzepte – Herausforderung für die Gewerkschaften, am 10./11. November 1992

<sup>1</sup> Jörg Goldberg in der Besprechung des Buches von Ulrich Dolata, Weltmarktorientierte Modernisierung, in: Freitag, 6. 11. 1992, S. 6.

<sup>2</sup> Peter Strutynski, Die Schlanken und die Armen – Autohersteller und Zulieferer im Umbruch, in: Blätter für dt. und intern. Politik 11/1992, S. 1375, hier S. 1377/78

<sup>3</sup> J.P. Womack u.a., Die zweite Revolution in der Autoindustrie, Frankfurt/New York, 1991, S. 272

<sup>4</sup> Es sei in diesem Zusammenhang daran erinnert, daß seit etwa zwei Jahren in Bonn eine heftige industriepolitische Debatte stattfindet, die vor allem durch das Buch von Konrad Seitz (Die japanisch-amerikanische Herausforderung, München 1990; Seitz war der Planungschef in Genscher's Auswärtigem Amt) ausgelöst wurde.

Rolle auf dem Weltmarkt, sondern sind auch auf dem heimischen Markt schwach.<sup>5</sup>

Auch hier stellt sich die Frage: Wirkt die gegenwärtige Rezession als Katalysator, um strukturelle Anpassungen gerade in den für den kapitalistischen Akkumulationsprozeß entscheidenden Industriebranchen im Sinne neuer Rationalisierungskonzepte und einer gewaltigen Konzentrations- und Fusionswelle, einer neuen Forschungs- und Entwicklungsanstrengung, und – wie es auch im Arbeitspapier von Gesamtmetall angesprochen wird – einer »Verschlankung« der Beschäftigung (also massiver Beschäftigungsabbau) zu nutzen? Und ist es nicht eine in Erwägung zu ziehende Entwicklungsvariante, daß dies unter Beteiligung von Betriebsräten und von wichtigen Teilen der Beschäftigten an Managemententscheidungen erfolgt, während die Gewerkschaft verstärkt aus dem Betrieb ausgegrenzt wird? Die Stärkung betrieblich-korporativer Absprachen würde so in einer gezielten Schwächung der politischen Macht der Gewerkschaften münden.

## Antworten auf die Neugründung der Republik

Die Gewerkschaften stehen heute nicht allein vor der Herausforderung, auf die »neue Betriebsweise« gestaltend einzuwirken. Sie sind zugleich konfrontiert mit den Problemen der Ost-West-Spaltung des Landes, der ansteigenden Arbeitslosigkeit, den enormen Schwierigkeiten, in den Verteilungskämpfen an der »Lohnfront« den Erwartungen ihrer Mitglieder gerecht zu werden. Sie sind darüber hinaus konfrontiert mit den gewaltigen Herausforderungen auf dem Gebiet der Sozialpolitik, unter politischen Bedingungen, die massiv auf einen neuen Angriff der Unternehmerverbände und der konservativ-liberalen Regierungsparteien auf sozialstaatliche, tarifpolitische Errungenschaften sowie auf die Macht der Gewerkschaften hinweisen: die Standortdebatte, die Einführung von Karenztagen, die Forderungen nach Aufhebung der Tarifautonomie, usw., bei fortschreitender Umverteilung des gesellschaftlichen Reichtums zu Lasten der Arbeitnehmer und dies keineswegs zugunsten der Menschen in den neuen Bundesländern.

Die Herausforderung durch die neuen Produktionskonzepte verlangt eigene gewerkschaftliche und betriebliche Gestal-

tungskompetenz, die Definition von Zielen ebenso wie die Erarbeitung von Wegen und Methoden ihrer Umsetzung. Doch diese Herausforderung darf nicht isoliert betrachtet und aus dem Gesamtzusammenhang der Probleme gewerkschaftlicher Interessenvertretung herausgehoben werden. Es geht um die Einbettung der Gestaltung der »schlanken Produktion« in ein Gesamtkonzept gewerkschaftlicher und gesellschaftspolitischer Interessenvertretung. Nur so ist der Erkenntnis gerecht zu werden, daß wir in einer Zeit großer Veränderungen und Umbrüche leben – nicht nur technologisch, sondern auch und vor allem gesellschaftlich und politisch; und daß diese »zweite Neugründungphase der Bundesrepublik Deutschland« (nach der ersten nach 1945, in der die DGB-Gewerkschaften mit ihrem Programm zur »Neuordnung von Wirtschaft, Staat und Gesellschaft« angetreten waren) von den Gewerkschaften Konzeptionen und programmatische Antworten auf die Frage verlangt, in welchem Verhältnis die verschiedenen Felder gewerkschaftlicher Interessenvertretung, von der betrieblichen Ebene bis hin zur gesamtgesellschaftlichen und politischen Ebene, zueinander stehen sollen. Unterhalb dieses Anspruches mag es viel Kompetenz in Teilbereichen geben, aber immer auf die Gefahr hin, daß der Pragmatismus siegt und alle Gedanken über die Entwicklung

der gesellschaftlichen und politischen Gestaltungsmacht der Gewerkschaften in den Hintergrund treten bzw. einer schleichenden Auflösung ausgesetzt sind.

Demgegenüber halte ich die Position der »Totalkritik« oder »Totalverweigerung« bei der Beurteilung der neuen Produktionskonzepte, ihrer Durchsetzung und Gestaltung für falsch. Erstens erweitert sie den Spielraum der Unternehmensleitungen bei der Durchführung der schlanken Produktion; Chancen für die Verbesserung der Arbeitsgestaltung, der Belastungen und der Entlohnung werden so nicht genutzt. Dadurch können zweitens soziale Verhältnisse und Kulturen im Betrieb geschaffen werden, die einen wachsenden Teil der Beschäftigten von den Gewerkschaften und vom Betriebsrat entfremden (hier hat die Diskussion über Unternehmenskultur bzw. »corporate identity« ihren Platz).

Dennoch hat man bei Debatten über die schlanke Produktion gelegentlich den Eindruck, als sei erneut der Reformmusstreit in der deutschen Arbeiterbewegung (Reform oder Revolution) ausgebrochen – mit dem Autor des »18. Brumaire des Louis Bonaparte« könnte man hinzufügen: »das eine Mal als Tragödie, das andere Mal als Farce!« Das liegt wohl daran, daß schon 1984 von Michael Schumann und Horst Kern davon gesprochen wurde, daß neue Produktionskonzepte auch im Interesse des Ma-



nagements liegen können und daß es deshalb Chancen einer Kooperation gibt, die ihrerseits Betriebsräten und Gewerkschaften erweiterte Handlungsoptionen ermöglicht. Die Befürchtungen hängen auch damit zusammen, daß die Forderung nach einer »Japanisierung« des Managements und der Arbeitsbeziehungen zu einer fundamentalen Schwächung der über den Betrieb hinausgehenden Interessenvertretung führen könnte. Aber gerade bei der Zugespitztheit der Auseinandersetzung sollte man sich nüchtern vergegenwärtigen, daß Kooperation mit dem Management keineswegs auf die »neuen Produktionskonzepte« beschränkt ist; sie ist schon immer ein struktureller Bestandteil der betrieblichen und tarifpolitischen Interessenvertretung gewesen. Und: Die Inhalte und Ergebnisse dieser Kooperation werden nicht durch die Technologie und die Arbeitsbeziehungen als solche, sondern durch die Machtbeziehungen zwischen Kapital und Arbeit bestimmt – sie hängen mithin von der Stärke und Kampffähigkeit der Belegschaften und der Gewerkschaften insgesamt ab.

Das Plädoyer für Gestaltungskompetenz läuft also nicht darauf hinaus, auf kritische Analyse zu verzichten – ganz im Gegenteil: Sie ist zwingend erforderlich, um eine konzeptionelle, programmatische Antwort, die den systemischen Zusammenhängen gerecht wird, zu profilieren. Gewerkschaften und Betriebsräte brauchen Gestaltungskompetenz, aber deren Realisierung braucht auch Gestaltungsmacht. Wenn die Macht der Gewerkschaften – nicht nur nach Mitgliedern und Finanzen gerechnet, sondern allgemeiner nach ihrer Durchsetzungs- und Mobilisierungsfähigkeit (ja sogar nach ihrer politisch-kulturellen Ausstrahlungskraft) bewertet – schwächer wird oder zerfällt, dann nutzt auch Kompetenz immer weniger. Wir erleben in den letzten Jahren immer wieder das merkwürdige Schauspiel, daß die Gewerkschaften auf verschiedensten Gebieten ihre Kompetenz unter Beweis stellen, daß aber die Gestaltungsmacht nicht nur bei den »neuen Fragen«, sondern inzwischen auch bei den sog. »alten« und »ganz einfachen« Fragen der Tarifpolitik und der betrieblichen Interessenvertretung vielerorts schwächer geworden ist. Dieser Widerspruch produziert auf die Dauer Frustration und Desinteresse, er kann auch als ein Faktor der Schwächung der Gewerkschaften wirken. Deshalb gehört die Frage nach der politischen Kraft der Gewerkschaften –

gleichsam als Hintergrundfrage – auch zu den Erörterungen von relativ konkreten Einzelfragen der betrieblichen, tarif- bzw. gesellschaftspolitischen Interessenvertretung. Gelegentlich hat man den Eindruck, daß das Bewußtsein darüber in der jüngsten Zeit etwas diffus geworden ist – daß aus dem Hintergrund mitunter schon ein Abgrund geworden ist.

## Entzauberung japanischer Vorbilder

Als die Botschaft der »Zweiten Revolution in der Automobilindustrie« vor ca. 2 Jahren verkündet wurde, klang sie zweifellos verlockend. Schlanke Produktion – so die erste Botschaft – bedeutet »die Hälfte des Personals in der Fabrik, die Hälfte der Produktionsfläche, die Hälfte der Investitionen in Werkzeuge, die Hälfte der Zeit für die Entwicklung eines neuen Produkts. Sie erfordert auch weit weniger als die Hälfte des notwendigen Lagerbestandes, führt zu weniger Fehlern und produziert eine größere und wachsende Vielfalt von Produkten«.<sup>6</sup> Und die zweite – vor allem für die Gewerkschaften geradezu aufregende – Botschaft lautete: »Während die Massenproduktionsfabrik voller geisttötendem Streß ist, ... bietet die schlanke Produktion kreative Spannung, in der die Arbeiter viele Möglichkeiten haben, den Herausforderungen zu begegnen. Diese kreative Spannung, die bei der Lösung komplexer Probleme mitspielt, ist genau das, was im Zeitalter der Massenproduktion manuelle Fabrikarbeit von der professionellen »Geistes«-Arbeit unterschieden hat.«<sup>7</sup>

Inzwischen war reichlich Zeit, diese Botschaft zu überprüfen. Vor allem in der IG Metall gibt es inzwischen eine gehörige Skepsis, die Franz Steinkühler so zusammengefaßt hat: »Die deutsche, ja europäische Gewerkschaftsbewegung steht für ein Arbeits- und Produktionsmodell, das die Würde des Menschen, seine Fähigkeiten und Kompetenzen in der Arbeit, seine Verantwortlichkeiten und Qualifikationen, seine Fähigkeit zu Kooperation und Konflikt, seine Bereitschaft zur Gestaltung in den Mittelpunkt des Arbeits- und Produktionsprozesses rückt. Das ist unser Verständnis für humane und attraktive Arbeit in zukünftigen Produktionsstrukturen. Dies bedeutet keinerlei Anpassung an japanische Vorbilder. Es ist vielmehr unser Gegenentwurf zu der von manchen angestrebten Japanisierung der Arbeitsbeziehungen in

den Unternehmen.«<sup>8</sup>

Die Ablehnung japanischer Vorbilder geht einerseits auf die »Entzauberung« der durch und durch ideologischen Tendenz der MIT-Studie von Womack u.a. zurück. Die Untersuchung der Wirklichkeit der Produktions- und Arbeitsbeziehungen in der japanischen Großindustrie und darüber hinaus die zahlreichen Anzeichen einer Krise des »japanischen Modells« und einer Veränderung des Arbeitsverhaltens wie der Unternehmensstrategien haben die kritische Distanz gegenüber dem »Modell« verstärkt. Die schlanke Produktion – so Norbert Altmann – »baut eben nicht nur auf einem ausgefeilten System von Koordination und Organisation der Wertschöpfungskette auf, sondern auch auf langen Arbeitszeiten, niedrigen Löhnen und schlechten Arbeitsbedingungen«.<sup>9</sup> Die extreme Leistungsbereitschaft wird zum einen durch den sozialen Druck innerhalb der Arbeitsgruppe und zum anderen durch ein Personalbewertungssystem gesichert, an das Aufstieg und Lohnhöhe geknüpft sind, bei gleichzeitigem Fehlen von gewerkschaftlicher Leistungskontrolle und von Mitbestimmungs- und Kontrollrechten der betrieblichen Interessenvertretung wie der Gewerkschaften. Von der »kreativen Spannung«, die in der Womack-Studie propagiert wurde, bleibt in der Realität wenig übrig.

Auch die Erfahrungen vor allem der amerikanischen Automobilarbeitergewerkschaft UAW, die in der großen Krise der US-Automobilindustrie schon Anfang der 80er Jahre dem Druck der »Verschlankung« und der japanischen Konkurrenz ausgesetzt war, wirken eher abschreckend. Sie stimmte per Tarifvertrag Senkungen der Löhne und der Lohnnebenkosten zu und akzeptierte schließlich betriebsspezifische Regelungen; sie verzichtete auf Inflationsausgleichsregelungen, Urlaubstage u.a.m. Alle diese Konzessionen führten aber im Resultat weder zu einer »Gesundung« der Automobilindustrie noch vermochten sie die fortschreitende Schwächung der

<sup>5</sup> R. Rode, Deutschland: Weltwirtschaftsmacht oder überfordertes Europahegemon?, in: B. Schoch (Hrsg.), Deutschlands Einheit und Europas Zukunft, Frankfurt/Main 1992, S. 203ff., hier S. 220

<sup>6</sup> Womack u.a., a.a.O., S. 15)

<sup>7</sup> ebd., S. 106/7

<sup>8</sup> GMH, 10/92, S. 581/2

<sup>9</sup> N. Altmann, Japanische Arbeitspolitik – eine Herausforderung? in: Hans-Böckler-Stiftung/IG Metall (Hrsg.), Lean Production, Baden-Baden 1992, S. 27

Gewerkschaften und ihren Glaubwürdigkeitsverlust aufzuhalten.<sup>10</sup> Gewerkschaftliche Interessenvertretung wurde aufgespalten und ihre nationale Kraft wurde ausgehöhlt. Dabei spielte schon eine wichtige Rolle, daß in neuen Werken der US-Automobilhersteller sowie in japanischen Produktionsniederlassungen das neue Modell gleichsam im gewerkschaftsfreien Raum eingeführt wurde – eine Entwicklung, die sich derzeit im EG-Binnenmarkt und auch in Deutschland abzeichnet: mit der Konzentration japanischer Automobilhersteller in Großbritannien und der Errichtung neuer Produktionsstandorte in Ostdeutschland (Eisenach und Mosel), die ihrerseits einen enormen Druck auf die alten Standorte im Westen ausüben.<sup>11</sup>

Die Kritik an der heutigen Realität »schlanker Produktion« geht also über konkrete japanische Vorbilder hinaus. Ausgangspunkt von »lean production« sind ja gerade nicht nationale und historische Besonderheiten, sondern ist die globale Schlacht um Weltmarktanteile, die unter den Bedingungen der Krise seit 1991 noch viel härter geworden ist. Es ist ja gerade der Rückgang von Absatz und Umsatz, der nicht nur Entlassungen und Kurzarbeit erzwingt, sondern der zugleich die Rationalisierungsanstrengungen der Unternehmen – mit dem Ziel Produktivitätssteigerung bei gleichzeitiger Kostensenkung – vorantreibt. Daß die Gewerkschaften auf diese Gesetze der Weltmarktkonkurrenz nur geringen Einfluß haben, daß es auch nicht in ihrer Macht steht, den Konjunkturzyklus aufzuheben (obwohl die neoliberale Ideologie immer noch glauben machen will, daß die Löhne und die Macht der Gewerkschaften letztlich der ausschlaggebende Faktor für die internationale Wettbewerbsfähigkeit seien), sind nun einmal Grundratsachen, die nüchtern über die Herrschafts- und Machtverhältnisse des kapitalistischen Wirtschaftssystems informieren.

## Rahmenbedingungen von Konkurrenzfähigkeit

Um so wichtiger ist es, daß die gewerkschaftliche Politik den neoliberalen Ideologien und Dogmen Konzeptionen entgegenstellt, die heute in der internationalen Diskussion über die gesellschaftlichen Voraussetzungen von Marktkonkurrenz zunehmend an Resonanz gewinnen. Ich denke dabei vor allem an die amerikanische Debatte über den Verfall der Wett-

bewerbsfähigkeit der US-Wirtschaft, die durch den Wahlsieg von Bill Clinton eine politisch neue Bewertung erfahren hat. Dabei gehen viele US-Ökonomen und Sozialwissenschaftler davon aus, daß dieser Verfall ein Ergebnis von drei Entwicklungen ist: 1. einer falschen und verhängnisvollen Regierungspolitik, die sich seit dem Amtsantritt von Ronald Reagan (1980) hoch verschuldet hat, um die Rüstungsindustrien der USA zu entwickeln, aber gleichzeitig alle Bereiche der gesellschaftlichen Infrastruktur (des Verkehrs, des Bildungswesens, der Wissenschaft, des Wohnens usw.) sträflich vernachlässigt hat, 2. einer Unternehmensphilosophie, die auf hohen Profit und niedrige Löhne festgelegt ist und die sich deshalb in den 80er Jahren vor allem im Bereich der Finanzspekulationen (des sog. »Casino-Kapitalismus«) ausgelebt hat, und 3. einer Entwicklung des Dienstleistungssektors, die die schlecht-bezahlten Jobs in Kauf genommen hat und damit einem Verfall der gesamtwirtschaftlichen Produktivität zugearbeitet hat.<sup>12</sup>

Die amerikanischen Ökonomen, die diese drei Faktoren als wesentlich für das Desaster des US-Kapitalismus verantwortlich machen, schauen trotz des »MITI-Kapitalismus«, d.h. der japanischen Variante der politischen Regulation der Forschungs- und Industriepolitik, nicht vornehmlich auf Japan. Aufmerksamer blicken sie nach Deutschland, das neben Japan zu den Gewinnern des »dritten Weltkrieges« auf dem Weltmarkt gehört.<sup>13</sup> Und was entdecken sie dort? Die internationale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft basiert auf einer Produktivität, die durch hohe Löhne und hohe sozialstaatliche Sicherungen gekennzeichnet ist, durch ein – wie sie sagen – gutes Aus- und Weiterbildungssystem, durch starke Gewerkschaften, die vor allem in den Betrieben eine Gegenmacht gegen das »reine« Kosten- und Profitdenken des Managements bilden. Deshalb fordern diese Experten auch, daß die jetzt zu bewerkstellende Regeneration der US-Wirtschaft mehr vom deutschen, als vom japanischen Modell lernen sollte.

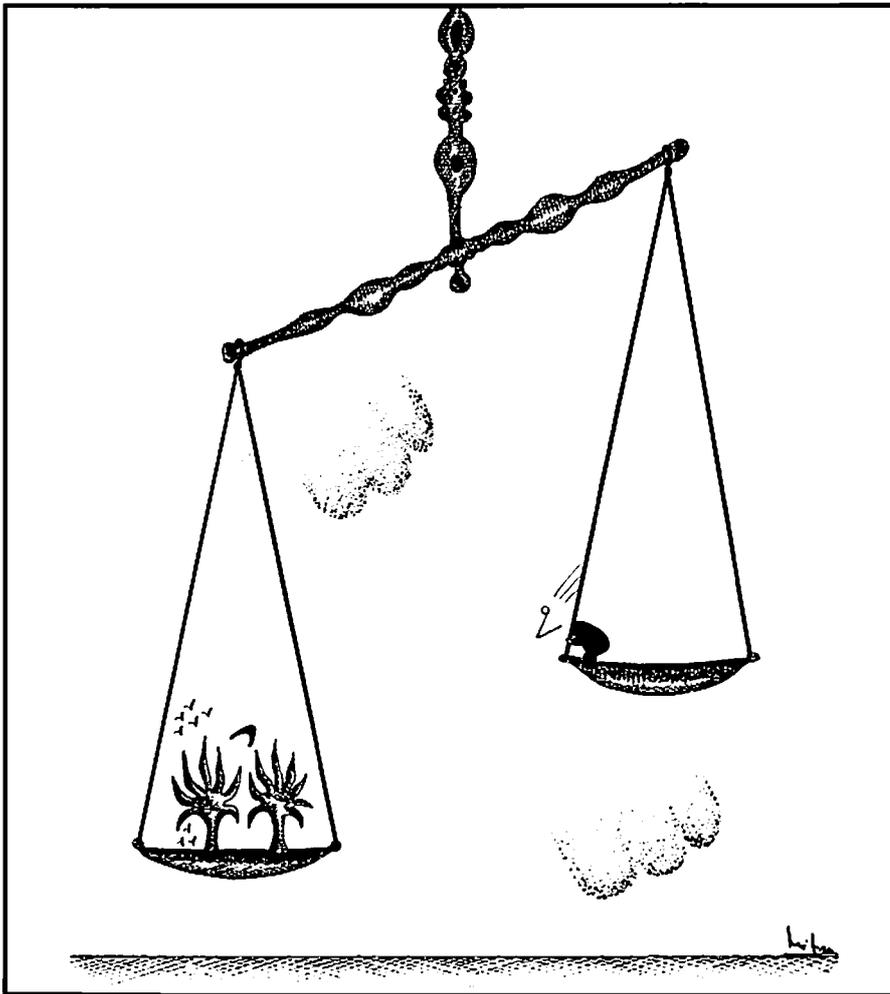
Das sind gute Argumente für die Begründung gewerkschaftlicher Positionen in der wieder aufgewärmten »Standortdebatte«. Aber bei realistischer Betrachtung der ökonomischen und politischen Lage wird man davon ausgehen müssen, daß sie nicht besonders »schlagkräftig« sind. Vielmehr wird der Rationalisierungsdruck anhalten und sich mit der

Verschlechterung der Konjunktur noch verstärken. Deshalb wird auch die Diskussion über das »japanische Modell« nicht beendet sein – und deshalb stehen die Gewerkschaften vor der Aufgabe, daß sie einerseits die Möglichkeiten der »neuen Betriebsweise« mit dem Ziel einer Anreicherung der Arbeitsinhalte (auch einer Produktivitätssteigerung) nutzen, daß sie aber andererseits begreifen, daß der Kampf um die Gestaltung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zu einem wesentlichen – vielleicht sogar: überlebenswichtigen – Inhalt der gewerkschaftlichen Interessenvertretung und Politik werden muß.

## Spaltungstendenzen

Um diesen Gedanken etwas zu schärfen, müssen wir noch einmal auf die Funktionsweise des »japanischen Modells« zurückkommen. Norbert Altmann formuliert das Problem so: »In der Diskussion um die »schlanke« Produktion ist die Frage der gesellschaftlichen Arbeitsteilung völlig aus dem Blickfeld geraten. Sie äußert sich zunächst in einem gespaltenen Arbeitsmarkt. Er ist eine zentrale Voraussetzung der betrieblichen Arbeits- und Personalpolitik in Japan.«<sup>14</sup> Altmann weist dabei auf zwei wesentliche Spaltungslinien hin: einmal die Spaltung zwischen Stamm- und Randbelegschaften, zum anderen die »Zweiteilung der produzierenden Wirtschaft in die beherrschenden großen Endfertiger einerseits und die gestufte Pyramide der Zulieferer und Unterauftragsnehmer andererseits.«<sup>15</sup> Weitere Spaltungslinien kommen hinzu: die zwischen den relativ privilegierten Stammbesetzungen und denen, die zunehmend in die Arbeitslosigkeit gedrängt werden, sowie die Spaltung zwischen den relativ sicheren und gut bezahlten Arbeitsplätzen in den Kernbereichen der »schlanken Produktion« und der Masse der ungeschützten, schlecht bezahlten Arbeitsplätze im Dienstleistungssektor.

Diese Spaltungsprozesse höhlen die Grundlagen der gewerkschaftlichen Organisations- und Vertretungsmacht aus. Daraus folgt: jeder Fortschritt auf dem Gebiet der Gestaltung der Arbeitsbedingungen im Kernbereich der »schlanken Produktion«, führt dann zur Anhäufung sozialer, arbeitsmarktpolitischer Probleme und Widersprüche in den Randsektoren des Arbeitsmarktes und der Gesellschaft. Wenn sich die Gewerkschaften nicht der Gesamtheit, dem inneren Zu-



## Politisches Mandat über Industriepolitik hinaus

Wie aus diesem Dilemma herauskommen? Ein Dilemma dazu, das ja nicht nach der Art eines Sandkastenspiels vorgeprobt werden kann, sondern das sich – zumal unter den Bedingungen von Massenentlassungen und Kurzarbeit – als unmittelbarer Zwang, als Rationalisierungs- und Krisenpeitsche, darstellt. Für die Gewerkschaften wird sich mehr und mehr die strategische Grundaufgabe stellen, zusammen mit der klassischen Interessenvertretung auf dem Gebiet der Lohn- und der Arbeitszeitpolitik und zusammen mit der betrieblichen Interessenvertretung die Gestaltung der gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen dieser Prozesse als eine einheitliche, politische Aufgabe zu betrachten. Die Felder, auf denen dieser Druck in bezug auf die Gestaltung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen der neuen Betriebsweise ausgeübt werden muß, sind nicht einmal neu; es handelt sich um die keineswegs überholte Frage der Beschäftigungspolitik, der Strukturpolitik, der Verkehrs- und Ökologiepolitik sowie der Bildungs- und Ausbildungspolitik. Erst dann, wenn es gelingt, die Freisetzungseffekte der neuen Betriebsweise durch eine Arbeitspolitik zu kompensieren, die dafür Sorge trägt, daß im Dienstleistungssektor (und zwar dort, wo die Befriedigung qualitativer und nicht nur konsumtiver Bedürfnisse, notwendig ist: wie im Bereich des Gesundheitswesens, des Naturschutzes, der Bildung, Wissenschaft und Kultur usw.) qualifizierte Tätigkeiten geschaffen werden, erst dann könnte davon gesprochen werden, daß die neue Betriebsweise zugleich Bestandteil eines »neuen Modells« der Organisation der Arbeitsgesellschaft ist.

sammenhang dieser Dualisierung stellen, dann wirken sie selbst noch mit an der Auszehrung nicht nur ihrer Macht, sondern auch ihrer Legitimation; denn die deutschen – wie die europäischen – Gewerkschaften haben seit ihrer Entstehung den Anspruch vertreten, allgemeine und weitgehend gleiche Standards der Arbeit zu sichern.<sup>16</sup>

Hier wird ein Grundproblem bzw. Dilemma deutlich, das bei der Debatte über die neuen Rationalisierungskonzepte besonders deutlich erfahrbar wird. Auf der einen Seite: die Gewerkschaften stellen sich ins Abseits, wenn sie die neuen Produktionskonzepte ignorieren oder im Sinne einer Totalverweigerung gegen ihre Durchsetzung anrennen. Auf der anderen Seite: wenn sie sich erfolgreich an einer betrieblichen Gestaltung (d.h. Anreicherung der Arbeitsinhalte, erweiterte Mitbestimmungsrechte, Abbau von innerbetrieblichen Hierarchien, verbesserte Entgeltbedingungen) der neuen Produktionskonzepte beteiligen, dann wirken sie selbst noch an der Spaltung der Arbeits- und Lebensbedingungen

verschiedener Gruppen der Arbeitnehmer bzw. an der Ausgrenzung der Rationalisierungsverlierer mit und schwächen damit Grundlagen der allgemeinen Interessenvertretung.

Es geht also – allgemeiner gesagt – um den Widerspruch zwischen betrieblicher Rationalität und gesamtwirtschaftlicher (im Maßstab des Weltmarktes) und gesamtgesellschaftlicher Irrationalität. Ein erheblicher Teil jener Probleme, das sei am Rande hinzugefügt, die wir heute unter dem Stichwort der »Krise der Politik« diskutieren, hängt eben damit zusammen, daß die Politik mehr und mehr überfordert ist, auf der einen Seite die Vorleistungen der einzelwirtschaftlichen Rationalisierung zu erbringen oder abzusichern (für die transnationalen Konzerne und das Finanzkapital), aber auf der anderen Seite die wachsenden Kosten der gesellschaftlichen Irrationalität (zu denen die gewaltigen sozialen Spaltungen in der Weltgesellschaft wie in den entwickelten Metropolen des Kapitalismus und auch die ökologischen Risiken gehören) auffangen muß.

<sup>10</sup> Vgl. U. Jürgens u.a., *Moderne Zeiten in der Automobilfabrik*, Berlin 1989, S. 100ff.; M. Wannöfel, *Sachzwang Japan – Zum arbeitsorganisatorischen Umbruch in der internationalen Automobilindustrie*, Münster 1991, S. S. 117ff.

<sup>11</sup> Vgl. K.P. Wolf, *Wie 'ne Religion – ›Schlanke Produktion‹ bei Opel in Eisenach*, in: *Der Gewerkschafter*, 40. Jg., Nr. 2/1992

<sup>12</sup> Vgl. z.B. L. Thurow, *Head to Head. The coming economic battle among Japan, Europa and America*, New York 1992

<sup>13</sup> So z.B. D. Burstein, *Weltmacht Europa*, München 1991

<sup>14</sup> Altman, a.a.O., S. 26

<sup>15</sup> Ebd., S. 27

<sup>16</sup> Ebd., S. 33

## Nicht täglich - aber gründlich



### In jedem Heft

Nachrichten und Analysen zu  
Politik, Wirtschaft, Kultur,  
Entwicklungspolitik,  
Solidaritätsbewegung, Rüstung . . .

### Themenschwerpunkte der letzten Hefte:

- Nr. 182: Nahost-Friedensverhandlungen
- Nr. 183: Nationalismus II
- Nr. 184: Mittelamerika
- Nr. 185: Verstädterung
- Nr. 186: Israel in den 90er Jahren

8 mal im Jahr für DM 48,-  
Einzelheft DM 6,-

Bezug: iz3w, Postfach 5328,  
7800 Freiburg

**blätter** des **iz3w**

- Bitte schickt mir Eure Materialliste  
Ich bestelle die **blätter des iz3w**  
(acht Ausgaben/Jahr)
- im Abonnement
- als unverb. Probeabo von drei  
Ausgaben für DM/str. 10,-
  - in bar
  - per Scheck

Name \_\_\_\_\_

Strich/Einsammler \_\_\_\_\_

Postleitzahl/Wohnort \_\_\_\_\_

Datenschutz-hinweis

Ich erteile, daß ich diese Bestellung erteile unter  
Wahrung meiner Rechte

Datum/Unterschrift \_\_\_\_\_

Dies zu erreichen, kann nicht Aufgabe der Gewerkschaften alleine sein. Es setzt voraus, daß eine gesellschaftspolitische Kräftekonstellation geschaffen wird, in der die Politik gegenüber der Ökonomie, genauer die politische – und zwar nicht allein staatliche – Intervention zur Steuerung gesellschaftlicher, technologischer und ökologischer Prozesse gegenüber der Vorherrschaft des Marktprinzips (und des Profitprinzips) wieder aufgewertet wird. Dazu müssen die Gewerkschaften Bündnispartner im politischen Raum wie im Raum sozialer Bewegungen suchen und akzeptieren. Gerade hier liegt eine gewaltige politische Aufgabe, die derzeit von vielen noch verkannt bzw. nicht gesehen wird.

## Ende der Utopien?

Nun wird gegen diese Konzeption eingewandt, daß sie außerordentlich unrealistisch, abstrakt und utopisch sei. Nun, abstrakt ist sie nicht; denn sie bezieht sich auf den Prozeß der konkreten sozialen Wirkungen des Auseinandertretens von einzelwirtschaftlicher Rationalität und gesamtgesellschaftlicher Irrationalität in den Dimensionen der globalen Vergesellschaftung des heutigen Kapitalismus. Utopisch im positiven Sinne ist diese Konzeption aber insofern, als der Kampf um ihre Verwirklichung tatsächlich die Horizonte gegenwärtiger Macht- und Herrschaftsverhältnisse überschreitet – als Vision einer Gesellschaft, die durch die unermesslichen Steigerungen der Produktivität nicht in Massenelend und Naturzerstörung gestürzt wird, sondern die auf Ausgleich sozialer Widersprüche und auf Frieden mit der Natur angelegt ist. Man mag ja darüber streiten, ob eine solche Konzeption realistisch ist und wer für ihre Verwirklichung mobilisierbar wäre. Dennoch erwähne ich diesen Gedanken, weil mir in den letzten beiden Jahren das schnelle Wort vom Abschied von den Utopien und von alternativen Gesellschaftsmodellen, das Wort vom Ende aller Systeme und Ideologien (das auch das Grundsatzreferat des ersten Vorsitzenden der IGM beim Gewerkschaftstag 1992 in Hamburg durchdrungen hat) ziemlich verdächtig ist – nämlich als eine dürrtige Umschreibung eines konzeptionslosen Pragmatismus, der zwar Einzelerfolge erzielen kann, aber niemals jene Kraft erzeugen wird, die die Gewerkschaft brauchen wird, um die gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen zu bestehen.

Wenn daraus nun noch der Schluß gezogen wird, daß es zum »sozialstaatlich verfaßten marktwirtschaftlichen System« (so F. Steinkühler) keine Alternative gibt, dann ist die innergewerkschaftliche »Streitkultur« gefragt. Denn die Probleme, die mit der Bewältigung des Widerspruchs zwischen globalisierten Marktprozessen, neuer Betriebsweise, Rationalisierung usw. auf der einen und den zunehmenden gesellschaftlichen Kosten und Problembereichen, die gerade durch die Marktprozesse im Sinne einer qualitativen Bedürfnisbefriedigung, von sozialer Gerechtigkeit und des Friedens mit der Natur reguliert werden können, ist gerade nicht ausschließlich »sozialstaatlich« zu lösen. Sie verlangen die Aufwertung von neuen Politikfeldern, Ressourcenverteilung, Neubewertung der gesellschaftlichen Arbeit und des Reichtums; nicht nur sozialstaatliche Kompensation im Rahmen der Marktwirtschaft, sondern deren Umbau.

Wo liegen die Ansatzpunkte für eine solche Gestaltungskonzeption? Ich sehe zwei Felder, auf denen die Diskussion über eine Aufwertung der Politik gegenüber dem Markt bereits begonnen hat. Erstens die wachsende Kritik an der Ideologie von den Wohlstands- und Wachstumseffekten der reinen Marktwirtschaft. Langsam setzt sich die Auffassung durch, daß die Marktgesetze politisch reguliert werden müssen, damit sie in ihrem Ergebnis nicht zu sozialen und ökonomischen Katastrophen führen. Zweitens nimmt die Zahl derer zu, die das neokonservative Projekt für gescheitert halten und die die Notwendigkeit eines Neubeginns sehen. Die De-Regulierung soll durch eine Politik der Re-Regulierung, d.h. des Wiederaufbaus der zerfallenen Infrastruktur, des Kampfes gegen die Armut, der Sanierung des Bildungs- und Gesundheitssystems, aber auch durch eine gezielte Industriepolitik und durch eine damit verbundene Beschäftigungspolitik, abgelöst werden. Das Wahlergebnis in den USA ist in gewissem Sinne ein Signal dafür, daß nach über einem Jahrzehnt gescheiterter neokonservativer Politik von der Mehrheit der amerikanischen Wähler eine solche politische Wende gewollt wurde.

In der Bundesrepublik besteht derzeit die große Gefahr, daß sich der konservative Block im Ergebnis des Scheiterns seiner Politik – nicht nur beim Crash-Kurs der Vereinigung – nach rechts öffnet und versucht, über die Politisierung der Asyl- und Ausländerfrage und die militärische »Verantwortung« des neuen

Deutschland in der Welt mehrheitsfähig zu bleiben. Dennoch gibt es Ansätze, in die sich auch die Gewerkschaften mit ihren Forderungen einschalten können und müssen: da wird sogar von der Bundesvereinigung der Deutschen Industrie eine neue Industriepolitik gefordert, die durch gezielte staatliche Interventionen die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Industrie auf dem Weltmarkt sicherstellen soll; und da gibt es z.T. quer durch die Parteien (z.B. bei Kurt Biedenkopf) die Bereitschaft, über neue Konzepte der Strukturpolitik zu diskutieren.

## Europäische Erfahrungen mit Solidarpakten

Aktuell scheint die Suche nach Alternativen zum neokonservativen Weg eher in Sackgassen zu münden. Das gilt für die Forderung an die Gewerkschaften (und nicht umgekehrt der Gewerkschaften an die noch führenden politischen Kräfte, wie Franz Steinkühler meinte), neue Wege der Politik im sog. »Solidarpakt« mit Regierung und Arbeitgeberverbänden zu beschreiten. Es gibt zahlreiche Erfahrungen, die es nahelegen, solche Pakte mit großer Skepsis zu betrachten.

Die italienischen Gewerkschaften z.B. hatten in den 70er Jahren – mit der großen Kraft der Streikbewegungen im Rücken – über Tarifverträge die Großkonzerne des Nordens verpflichtet, im Mezzogiorno zu investieren, oder gezielt die Produktion von Fahrzeugen des öffentlichen Nahverkehrs zu fördern. Ein Konzept, das auch heute noch von Interesse ist. Aber mit dem Einschwenken auf die Linie der staatlichen Austeritätspolitik, mit der Bereitschaft zum Lohnverzicht und zu Streikzurückhaltung (natürlich kombiniert mit vielen anderen Faktoren) zerbröckelte das Ansehen der Organisation bei den Mitgliedern und nach einer großen Niederlage im Fiat-Streik brach eine Phase der politischen Depression aus, die bis heute nicht beendet ist.

Diese Erfahrung lehrt: schwache oder schwächer werdende Gewerkschaften werden in solchen Solidarpakten zerrieben, weil sie aufgrund ihrer Zugeständnisse im lohnpolitischen Bereich (Lohnzurückhaltung) meist die Unterstützung »von unten« verlieren und die Zusagen »von oben« (Beschäftigungspolitik, Infrastruktur usw.) bislang in der Regel nicht eingehalten wurden.

Solche Erfahrungen machten auch die spanischen Gewerkschaften, die in der

Zeit während des Übergangs von der Franco-Diktatur zur Demokratie zahlreiche »Pakte« mit Regierung und Unternehmerverbänden vereinbart hatten. In ihnen sollte die Bereitschaft der Gewerkschaften zur Lohnzurückhaltung »eingetauscht« werden gegen die Zusage der Regierung, durch beschäftigungs- und qualifizierungspolitische Maßnahmen gegen die Massenarbeitslosigkeit – insbesondere gegen die Jugendarbeitslosigkeit – vorzugehen. Auch diese Pakte scheiterten. Spätestens mit dem Generalstreik vom 14. Dezember 1988 gegen die sozialistische Regierung wurde das deutlich. Aber, die Gewerkschaften gingen aus dieser Politik des klassenübergreifenden Konsensus enorm geschwächt hervor.

Es geht hier nicht um Beweise durch die Kraft geschichtlicher Beispiele. Entscheidend ist, daß – in welcher schwachen Ansätzen auch immer und mit großen Unterschieden von Land zu Land – die Debatte über die Politik nach dem Scheitern des neokonservativen Projektes international begonnen hat und diese Debatte wird durch die Auswirkungen der weltweiten Rezession zweifellos noch verstärkt werden; auch mit nationalistischen Initiativen, die für einen stärkeren Protektionismus in der Wirtschaftspolitik plädieren. Für die Gewerkschaften in der Bundesrepublik wäre eine gründliche Debatte über die Risiken und Chancen dieser neuen Situation in den 90er Jahren dringend zu fordern.

Wenn es richtig ist, daß die Humanisierungspotentiale der neuen Produktionskonzepte gesellschaftlich nur dann zur Wirkung kommen, wenn die Gestaltung der neuen Betriebsweise mit einer Gestaltung der politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen verbunden werden kann; und wenn es richtig ist, daß nicht allein die Gestaltungskompetenz, sondern auch die Gestaltungsmacht und die Kampfkraft der Gewerkschaften beim Übergang zu einer Politik der Re-Regulation eine wesentliche Rolle spielen, dann wäre auch die Zeit gekommen, das politische Mandat der Gewerkschaften neu zu bestimmen und deutlicher als bisher zur Geltung zu bringen. ♦

Freerk Huiskens

## Nichts als Nationalismus

Deutsche Lehren aus Rostock und Mölln  
Ein antirassistisches Tagebuch  
150 Seiten; DM 15,-; ISBN 3-87975-631-7

Rostock: Deutsche Jungnazis fackeln Asylantenwohnheime ab. Mölln: Wer unliebsamer Ausländer ist, bestimmen allein wir! Berlin: Angetreten zum Demonstrieren. München leuchtet: Ein neuer Städtevergleichskampf. Der Asylkompromiß: In Deutschland haben die Elenden der Welt nichts verloren: Grenzen dicht. Ein halbes Jahr, das Deutschland verändert hat: Deutsche Demokraten machen großdeutsche Träume wahr. Die Welt darf sich »auf unsere gewachsene Verantwortung« freuen.

Im Buchhandel oder  
direkt beim Verlag

VSA

VSA-Verlag  
Stresemannstraße 384a  
W-2000 Hamburg 50

# Wenn's um Bücher geht

## Heinrich-Heine Buchhandlung



Schlüterstr.1/  
Grindelallee 26-28  
2000 Hamburg 13  
Tel. 040/44 11 33-0