

endlich in Machtpolitik umzusetzen: den Reichen die Machtfülle einzuschränken, die Armen in der Ohnmacht zu lassen. Zu den Problemen des neuen Verhältnisses vom Machtstaat (wie gesagt: Rückzug aus dem sozialen Bereich) und bürgerlicher Gesellschaft vgl. meinen Aufsatz: *La statizzazione del sociale*, in der — *horribile dictu* — jesuitischen Zeitschrift *Fenomenologia e società*, 18, 1982, S. 203 ff. Die Mitwirkung der »Ökolibertären« an dem Verstaatungsprozeß habe ich darin nicht erwähnt.

14 Als Schlußanmerkung: eine mögliche »Falsifizierung« der TdD ginge für sie gut aus. Ich bin noch des Lernens fähig und lasse mich jederzeit eines Besseren belehren. Da müßte aber nachgewiesen werden, daß im Gegensatz zur Analyse der TdD und zu den hier vorgebrachten Perspektiven:

1. wir »mehr Demokratie« haben als vor zwanzig Jahren, das ist: daß in unserer Gesellschaft die Emanzipation so weit gediehen ist, daß der Abbau des Sozialstaats begleitet wird vom Abbau des Machtstaats und von der Zulassung fälschungsfähiger Ausweise;

2. die Delegation von sekundären Entscheidungen an die »Basis« (zum Beispiel in der wichtigen Frage nach einer Straßenumbenennung oder nach dem Bau einer Umgehungsstraße) gleichbedeutend ist mit der Verschiebung der Macht vom Palast zum Volk;

3. heute, nach dem Einzug der Grünen ins Parlament und nach dem oppositionellen, institutionskonformen Zugzwang der SPD der Bundestag sich dazu bequemt hat, etwas mehr zu sein als die »Fiktion« der Volksvertretung (Kelsen — vgl. dazu TdD 1968, 56); meine These von der Repräsentation der Herrschaft also hinfällig geworden ist;

4. der Bundestag in seiner Gesamtheit (und nicht in der, in der TdD analysierten Strukturierung in Machtzentren) das Haupt und das Herz der Staatsmacht bildet und die westdeutsche Politik bestimmt, was unter anderem grundgesetzwidrig wäre, da nach dem Grundgesetz die Exekutive: der Kanzler die Richtlinien der Politik bestimmt. (Daß Kanzler Kohl sich grundgesetzwidrig verhält und nichts bestimmt — »ich tue doch nicht; ich rede bloß« — gehört nicht hierher).

5. emanzipatorische Gesetze z.B. Recht der Frauen betreffend, nicht als Folge des »Drucks von außen« zustande kamen, sondern genuin »aus der Mitte des Bundestags« vorgeschlagen und nur der tieferen Einsicht der Institutionen zu verdanken sind;

6. und schließlich die Symbiose von Ökonomie und Politik, das enge Zusammenwirken von den »Führungsgruppen der Ökonomie und der Politik« (Sprache der TdD) sich aufgelöst hat zugunsten einer größeren Einflußmöglichkeit der abhängigen Massen und einer größeren Autonomie der Gesellschaft gegenüber dem Staat des Kapitals.

Hier ist immer vom Bundestag die Rede, von der Bundesrepublik und ihrem Zustande. Die Kritik gilt aber auch für andere Länder, ist verallgemeinerbar und bezieht sich auf die westliche Gesellschaft und ihre Produktionsweise, auf die daraus entstehende politische Form. Die Involution ist weder eine Erfindung der TdD noch eine westdeutsche Erscheinung.

Literatur

- R. Ebbinghaus (Hrsg.) (1976): *Bürgerlicher Staat und politische Legitimation*, Frankfurt
J. Agnoli/P. Brückner (1967): *Transformation der Demokratie*, Frankfurt, 2. Auflage 1967
J. Agnoli (1974): *Competizione elettorale e conflitto sociale*, in: *Critica del Diritto*, 3, 1974
ders. (1977): *Wahlkampf und sozialer Konflikt*, in: W.-D. Narr (Hrsg.): *Auf dem Weg in den Einparteiensstaat*, Opladen 1977
ders. (1979): *Crisi e coscienza della crisi*, in: AAVV, *Correnti ideali e forze politiche in Europa*, Bologna
ders. (1983): *Stato di diritto: tardo capitalismo ed esperienza tedesca*, in: *Critica del Diritto*, 27-28, 1983
Hannah Arendt (1972): *Wahrheit und Lüge in der Politik*, München
D. Diner (1985): *Politisierung oder neue Biederkeit?*, in: »links«, März 1985
J. Hirsch (1985): *Von der Faszination des Staates*, in: »links«, März 1985
O. Kirchheimer (1967): *Politische Herrschaft*, Frankfurt
E. Mandel/J. Agnoli (1980): *Offener Marxismus*, Frankfurt

Charles Sabel Struktureller Wandel der Produktion und neue Gewerkschaftsstrategien*

Die nationalen Industriegewerkschaften, die das Rückgrat der Arbeiterbewegung in Westeuropa und in den Vereinigten Staaten bilden, stehen vor drei eng miteinander verknüpften Problemen. Erstens sind sie nicht mehr in der Lage, die tagtäglichen Verhandlungen ihrer eigenen lokalen Vertreter am Arbeitsplatz und im Betrieb zu kontrollieren. In immer mehr Ländern, Firmen und sogar Betrieben versuchen die Arbeiter verzweifelt, ihre Arbeitsplätze zu halten oder ihre noch vorhandene Arbeitsmarktposition auszuschöpfen, indem sie Verträge über Lohnhöhe, Arbeitszeit und Arbeitsbedingungen unterschreiben, die den Prinzipien und oft sogar den ausdrücklichen Bestimmungen der landesweiten Tarifverträge zuwiderlaufen. Das einzige moderne kapitalistische Land, in dem die nationalen Gewerkschaften die Ausbreitung eines solchen Syndikalismus auf Firmen- oder Betriebsebene nicht befürchten müssen, ist Japan — ein Land, in dem die nationalen Gewerkschaften ohnehin nichts anderes sind als lockere Zusammenschlüsse einzelner Firmengewerkschaften.

Zweitens wird der Verlust der gewerkschaftlichen Kontrolle auf der Betriebsebene noch verschärft durch den weitgehenden Verlust des Einflusses der Gewerkschaften auf die nationale Wirtschaftspolitik, den sie Mitte der 70er Jahre gewonnen hatten. Das wiederholte Scheitern nationaler makroökonomischer Programme zur Wiederbelebung der Industrie in den letzten zehn Jahren führte dazu, daß viele rechts-orientierte Regierungen den Gewerkschaften und den von ihnen vertretenen Lohnsystemen die Schuld an der Krise anlasteten und sie deshalb angriffen, während links-orientierte Regierungen die Gewerkschaften als Apologeten und Vollstrecker bedauerlicher, aber unvermeidbarer Austeritäts-Politiken eingespannt haben.

In beiden Fällen jedoch machen es die institutionelle Unbeweglichkeit und der tägliche Überlebenskampf der Arbeiterbewegung fast unmöglich, Programme zu formulieren, die für die Zukunft mehr anstreben als die bloße Wiederholung der strategischen Erfolge der Vergangenheit.

Und drittens wird es für die Gewerkschaften immer schwieriger — zum Teil als Ursache, zum Teil auch als Folge dieses Kontrollverlustes auf lokaler und nationaler Ebene —, die Interessen ihrer Mitglieder mit den Interessen der Gesellschaft als ganzer zu vereinbaren. Vielfach wird der Kampf der Gewerkschaften für ihre Rechte im Betrieb oder für das System des Wohlfahrtsstaates, den sie mit aufgebaut haben, eher als Hemmschuh und nicht als Voraussetzung für wirtschaftlichen Aufschwung betrachtet, und der gewerkschaftliche Ruf nach Solidarität angesichts der ökonomischen Krise wird oft als Deckmantel für den Schutz privilegierter Minderheiten verstanden und nicht, wie noch in der jüngsten Vergangenheit, als Erinnerung an einen Grundwert des gesellschaftlichen Lebens und eine Vorbedingung für ökonomische Neustrukturierung. Und was vielleicht das schlimmste ist: immer häufiger müssen

* Vortrag auf der Konferenz »State, Economic Policy and Industrial Relations in Europe. Which Future in Sight?« Brescia, Sept. 1985, organisiert vom »Centro di Studi sociali e sindacali« und der »Associazione italiano per lo Studio delle Relazione Industriali«, leicht gekürzt.

die Gewerkschaften feststellen, daß sie gegen Pläne zur Neuorganisation der Arbeit kämpfen, die sich weitgehend überschneiden mit den Programmen erweiterter Autonomie der Arbeiter am Arbeitsplatz, die sie selbst nur zehn Jahre vorher gefordert hatten. So findet die taktische und strategische Orientierungslosigkeit der Gewerkschaftspolitik auf betrieblicher und nationaler Ebene Ausdruck und wird zugleich verstärkt durch die Identitätskrise der Gewerkschaften als Garanten eines sozial gerechten, ökonomischen Fortschritts.

Dieses Dilemma ist, das sei noch einmal wiederholt, charakteristisch für alle hochentwickelten kapitalistischen Länder mit einer auf nationale Industriegewerkschaften gestützten Arbeiterbewegung. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Gewerkschaften sich als revolutionär, reformistisch oder, nach amerikanischem Vorbild, als »pragmatisch« verstehen, ob sie zentralistisch organisiert sind oder nicht, ob sie für genau abgegrenzte Berufsklassifikationen eintreten oder für flexible Qualifikation, ob die mit ihnen verbündeten politischen Parteien an der Regierung oder in der Opposition sind — die Probleme in den einzelnen Ländern sind überraschend gleich. Ein führender Vertreter der IG-Metall weist im SPIEGEL warnend darauf hin, daß die zukünftigen Alternativen von den Konservativen und von den Grünen definiert werden; die A.F.L.-C.I.O. erinnert in ihrem selbstkritischen Bericht über die Zukunft der Gewerkschaften ihre Leser wehmütig daran, daß sie für Demokratie am Arbeitsplatz eingetreten sei, lange bevor ihre Gegner das Thema aufgegriffen hätten; eine schwedische Tageszeitung informierte ihre Leser mit einer dreiteiligen Serie unter dem Titel »Das Ende des schwedischen Modells« über das Ende der zentralisierten Tarifverhandlungen. Dabei spielt die unterschiedliche Macht der Gewerkschaften natürlich eine wesentliche Rolle: In Österreich — wo der Vorsitzende des zentralen Arbeiterverbandes gleichzeitig Parlamentspräsident ist und die Arbeiterbewegung zu einem Viertel an der Nationalbank beteiligt ist — machen sich die Gewerkschaften keine Gedanken darüber, ob es sie in fünf Jahren noch geben wird, so wie es die Gewerkschaften in den Vereinigten Staaten tun, wo einige Sektoren der Wirtschaft und viele der von der Reagan-Administration kontrollierten Institutionen bereits den angeschlagenen Gegner am Boden liegend sehen. Aber trotz aller Unterschiede sind die Probleme der beiden Gewerkschaftsbewegungen so ähnlich, daß auch die österreichischen Arbeiterführer sich insgeheim fragen, ob die Gewerkschaften in ihrem Lande im Jahre 2000 noch eine Funktion haben werden.

Solche weitgehend gleichen Entwicklungen legen den Schluß nahe, daß sie auch die gleichen Ursachen haben, und so werde ich in diesem Aufsatz zu zeigen versuchen, daß der schwindende Einfluß der Gewerkschaften sowohl auf der Ebene betrieblicher Politiken als auch auf dem Gebiet der makroökonomischen Politik des Staates ihre gemeinsame Ursache in einer weitreichenden Umwälzung des Modells der Wirtschaftsorganisation in den entwickelten kapitalistischen Ländern hat. Die Massenproduktion von standardisierten Gütern mit Hilfe von hochspezialisierten Maschinen und angelernten Arbeitskräften wird abgelöst von der Produktion spezialisierter Güter mit Hilfe von flexiblen Maschinen und umfassend qualifizierten Arbeitskräften; ich nenne dieses System *flexible Spezialisierung*. Diese gleichen Veränderungen der Wettbewerbsbedingungen erklären auch, warum das Management jetzt ein so starkes Interesse an Ausbildungsprogrammen, innerbetrieblichem Arbeitsplatzwechsel und Formen von Gruppenarbeit hat, die, ungeachtet ihrer sonstigen Wirkungen, eindeutig zur Humanisierung der Arbeit und zur Demokratisierung am Arbeitsplatz beitragen. Und schließlich werde ich die These vertreten, daß die Gewerkschaften sich im Interesse ihrer Erneuerung und gestützt auf die handwerklichen Traditionen, die der modernen Großindustrie vorausgingen und an ihrem Rande auch weiterhin existieren, das Prinzip der flexiblen Spezialisierung zu ihrem eigenen Vorteil nutzen sollten, ähnlich wie sie gelernt haben, die Ar-

beiter durch die schwer erkämpfte Entwicklung und Vervollkommnung der Prinzipien der Massenproduktion zu schützen. Wenn das gelingt, dann haben sie durchaus die Chance, ihren Gegnern erneut den Wind aus den Segeln zu nehmen und die Machtposition der Arbeiter zu verbessern auf eine Weise, die unter dem System der Massenproduktion — ungeachtet seines unbestreitbaren Erfolges — nicht möglich gewesen wäre.

Das Modell der Massenproduktion

Die Logik des Modells der Massenproduktion, welches die Grundlage des Nachkriegs-Booms war, wird in der klassischen politischen Ökonomie von Smith bis hin zu Marx systematisch entwickelt. Der Grundgedanke lautet, daß Produktivitätsteigerungen durch zunehmende Arbeitsteilung erreicht werden können, in erster Linie durch die Zerlegung qualifizierter Arbeit in einfache Verrichtungen und den anschließenden Einsatz von spezialisierten, automatischen Maschinen für die vereinfachten Arbeitsgänge, anstelle der ungelerten Arbeiter.

Theoretisch verlief die Entwicklung in Richtung auf eine zunehmend produktivere, automatisierte Massenproduktions-Ökonomie von selbst: Jede Verringerung der Stückkosten machte die produzierten Güter für einen größeren Käuferkreis erschwinglich, erbrachte die Kosten für die neusten Investitionen in Spezialmaschinen und die Organisations-Technologie und bereitete die nächste Investition vor.

In der Praxis jedoch verlief dieser Prozeß keineswegs so automatisch. Es gab keine Garantie, daß sich genügend neue Käufer für die durch die neuen, effizienteren Produktionsanlagen ermöglichte Mehrproduktion finden würden. Und da jede neue Anlagen-Generation noch produktspezifischer war — und damit schwieriger auf alternative Produktionen umzustellen als die alte —, erhöhten die aufeinander folgenden Investitionsstufen natürlich auch die potentiellen Verluste durch nicht ausgelastete Überkapazitäten. Darum hatte die Arbeitsteilung, wie Smith sehr wohl erkannte, eine natürliche Schranke im »Umfang des Marktes«, und — so könnte man argumentieren — die Schaffung einer voraussehbar expansiven Produktion wurde so zum zentralen Problem der modernen Industrie zwischen etwa 1870 und 1970. Zwei institutionelle Neuerungen waren dabei von entscheidender Bedeutung für die Lösung dieses Problems — und, wie wir gleich sehen werden, auch für die Rolle, die die Gewerkschaften in dem neu entstehenden Wirtschaftssystem spielten.

Das erste ist die Herausbildung der modernen Großunternehmen, wie sie vor allem in den USA vor der großen Wirtschaftskrise entstanden. Firmen wie U.S. Steel, Standard Oil, DuPont, Ford und General Motors schafften die organisatorischen Voraussetzungen für die planmäßige Versorgung mit Rohstoffen, Halbfertigprodukten und entsprechend qualifizierten Arbeitskräften, die notwendig war, um die durch die neuen Technologien ermöglichten Ertragszuwächse zu realisieren. Das bedeutete in vielen Fällen — vor allem in der Frühzeit dieser Großunternehmen, als nur die Gründer die immensen Vorteile erkannten, die sich aus der engen Verknüpfung der einzelnen Produktionselemente des industriellen Systems ergaben, — die Integration von Zulieferbetrieben in die Partnerfirma, die Einrichtung von innerbetrieblichen Ausbildungsprogrammen und ganz allgemein: die Abkehr von der Steuerung der Produktion durch den Markt und die zunehmende Steuerung durch bürokratische Verwaltung. Gleichzeitig lernten die Großunternehmen, die langfristige Produktionssteigerung besser mit der langfristigen Nachfragesteigerung abzustimmen. Das war zum Teil eine Sache der Planung: Firmen wie DuPont unterschieden zwischen einer konstanten — oder besser:

kontinuierlich anwachsenden — Nachfragekomponente und einer konjunkturell fluktuierenden Komponente und orientierten ihre Betriebsplanungen an der konstanten Komponente. Diese Strategie hatte zur Folge, daß in Zeiten des Aufschwungs auch teurere Produzenten auf dem Markt eine Chance hatte, aber das war ein Nachteil, der kaum ins Gewicht fiel angesichts der weitgehend gebannten Gefahr, auf kostspieligen Überkapazitäten sitzenzubleiben. Andere Firmen stabilisierten die Nachfrage, indem sie ihre Märkte neu strukturierten, zum Beispiel durch den Abschluß langfristiger Verträge mit ihren Kunden (Edisons Kraftwerksanlagen), durch die Umstellung von saisonaler auf ganzjährige Produktion mit Hilfe neuer Technologien (Kühlwagen in der fleischverarbeitenden Industrie), oder durch die Schaffung einer umfassenderen Produktpalette, die den Käufern bei wachsendem Einkommen immer teurere Waren anbot (Sloanes Strategie bei General Motors).

Die zweite entscheidende Innovation zum Erfolg des Massenproduktionsmodells war der Keynesianismus im Sinne einer Gesamtheit staatlicher Aktivitäten zur Stabilisierung der Nachfrage. Ich will hier nicht weiter darauf eingehen, ebensowenig wie auf die häufig analysierte Krise des Keynesianismus in den 70er Jahren, sondern gleich zu einem zentralen Punkt meiner Argumentation übergehen, der flexiblen Spezialisierung.

Die Entwicklung der flexiblen Spezialisierung

Viele große Firmen reagierten auf die in den 70er Jahren aufbrechenden Erschütterungen ähnlich wie die nationalen Regierungen: sie versuchten, das bestehende Modell der Produktionsorganisation zu erweitern. Hier waren die amerikanischen Automobilhersteller richtungsweisend mit ihrer Strategie des »world car«. Der Grundgedanke dabei war die Entwicklung einiger weniger Grundmodelle, die für alle Märkte geeignet waren und aus möglichst vielen gemeinsamen Bauteilen bestanden. Produziert wurde dann in weit auseinander liegenden Betrieben, deren Standorte so ausgewählt wurden, daß die Vorteile billiger Arbeitskräfte und niedriger Transport- und Energiekosten ausgenutzt wurden; diese Betriebe wurden mit Hilfe einer aufwendigen Kommunikationstechnologie von einer zentralen Verwaltung aus koordiniert. Die Größe des Marktes war damit nicht mehr abhängig von der Nachfrage im Inland, sondern vom Weltmarktbedarf, und die Konzerne konnten Ertragszuwächse verbuchen, die vorher nicht möglich waren.

Aber die Nachfrage ließ sich nicht so einfach auf einige wenige Standardmodelle konzentrieren. Aufgrund der ständig schwankenden Benzinpreise konnten sich die Verbraucher nicht entscheiden, ob sie treibstoffsparende Autos wollten oder nicht, und technologische Neuerungen wie die Verwendung von Halbleiterelementen und neue Materialien machten eine konstante Modellpolitik selbst innerhalb der von den schwankenden Benzinpreisen gesetzten Grenzen unmöglich. Darüber hinaus mußten die Hersteller bald erkennen, daß die langfristige Dezentralisierung der Produktion in Länder der Dritten Welt in vielen Fällen einen Anstieg der Lagerhaltungskosten mit sich brachte (zur Sicherung der Produktion bei Nachschubschwierigkeiten), ohne daß das Risiko von Arbeitskämpfen beseitigt werden konnte. Anfang der 80er Jahre begannen die amerikanischen Automobilhersteller und die in- und ausländischen Textil- und Halbleiterproduzenten, die ihrem Vorbild gefolgt waren, mit einer erneuten Umstellung. In ihrer Verunsicherung entdeckten sie zwei konvergierende, alternative Strategien, die sich zum Teil innerhalb, zum Teil außerhalb der großen Massenproduktions-Konzerne herausbildeten.

Die erste dieser Strategien nenne ich der Einfachheit halber das Kanban-System oder die japanische Massenproduktion. Das Hauptziel dabei ist die Verringerung der laufenden Lagerhaltung, die Verkürzung der Modellwechsel-Zeiten, die Verbesserung der Qualität und die Reduzierung des Ausschusses durch engere Einbeziehung der Zulieferer in die Entwicklung und Montage der Endprodukte sowie durch die Qualifizierung der Arbeitskräfte zur selbständigen Fehlerkontrolle und — soweit möglich — Fehlerbeseitigung. Die Zulieferbetriebe — nicht mehr weit entfernt, sondern direkt um das Montagewerk herum gruppiert — stellen jeweils nur soviel Produkte her, wie unmittelbar in der Montage gebraucht werden (»just-in-time-Produktion«), und die Arbeiter achten selbst auf Fehler und melden sie ihren Vorgesetzten, die in direktem Kontakt mit den Zulieferern die Probleme beseitigen. Die Trennung zwischen dem eigentlichen Produzenten und den Zulieferern sowie zwischen den unterschiedlich qualifizierten Arbeitskräften verwischt zunehmend, die Kosten sinken, und die Qualität steigt.

Die zweite Strategie beinhaltet die Verlagerung des Wettbewerbs vom Preis auf die Produktdefinition. Statt immer zuverlässigere Versionen eines standardisierten Produkts immer kostengünstiger zu produzieren, gehen die Firmen bei dieser Strategie zur Herstellung von spezialisierten Produkten über, die am Markt bessere Preise erzielen, weil sie den Bedürfnissen bestimmter Kunden besser angepaßt sind als die Massenprodukte.

Diese Defensivstrategien waren natürlich keineswegs neu; große Firmen wie Mercedes-Benz oder BMW praktizierten schon seit langem eine Kombination von Massenproduktion und handwerklicher Fertigung und erwarben sich so einen eigenen Ruf als Hersteller von Qualitätsprodukten. Bestimmte Industriezweige wie die Bekleidungs- und Bauindustrie wurden von kleinen handwerklichen Betrieben dominiert, die ihre Waren mehr oder weniger nach Bestellung anfertigen. Mit dem Anwachsen der Krise in den 70er Jahren suchten nun immer mehr Firmen aller Größenordnungen Schutz vor der internationalen Konkurrenz in kleinen Marktnischen.

Mitte der 80er Jahre war erkennbar, daß die beiden genannten Strategien konvergierten. Die Firmen, die in der Massenproduktion die Kosten gesenkt und die Qualität gesteigert hatten, stellten fest, daß sie die Voraussetzungen für schnellen Modellwechsel geschaffen hatten, während die Firmen, die eine immer breitere Palette von Spezialprodukten zu erschwinglichen Preisen anbieten wollten, erkannten, daß die Organisation ihrer Belegschaft und die Beziehungen zu ihren Zulieferern sich immer stärker an dem Kanban-System orientierten. In beiden Fällen wurde dabei deutlich, daß die Technologie der programmierbaren Produktionsautomaten in idealer Weise geeignet war, das doppelte Ziel zu erreichen, das für Adam Smith noch undenkbar war, nämlich die Rentabilität zu erhöhen, ohne dabei Flexibilität zu verlieren.

Die Verschmelzung dieser beiden Strategien führte in der Folge zur praktischen Anwendung und zunehmend selbstbewußteren Artikulation eines neuen Produktionsmodells, das ich die *flexible Spezialisierung* nennen möchte. Dieses Modell stellt die Grundprinzipien der Massenproduktion auf den Kopf, und zwar sowohl hinsichtlich der inneren Organisation der Produktion als auch in bezug auf das Verhältnis zum Wirtschaftssystem allgemein. Um auf die eingangs zitierten Definitionen zurückzukommen: Massenproduktion ist die Herstellung standardisierter Produkte mit spezialisierten Ressourcen (angelernten Arbeitern und spezialisierten Maschinen); flexible Spezialisierung ist die Produktion spezialisierter Produkte mit nicht spezialisierten Ressourcen (qualifizierte Arbeitskräfte und universale, programmierbare Maschinen). Die Massenproduktion basiert also auf der zunehmenden Trennung von Pla-

nung und Ausführung, die flexible Spezialisierung dagegen auf ihrer Integration. Das heißt, die Massenproduktion ist ein System mit geringer Verantwortung, bei dem die Untergebenen nur das machen sollen, was ihnen gesagt wird, während flexible Spezialisierung ein System hoher Verantwortung ist: gerade weil keine Zeit bleibt, die Konstruktion neuer Produkte in einfache Tätigkeiten zu zerlegen, müssen sich die Vorgesetzten darauf verlassen können, daß ihre Untergebenen allgemeine Instruktionen umsetzen und ausführen können.

Analytisch gesehen lassen sich drei Hauptvarianten dieses Grundmodells unterscheiden, die sich jedoch in der Praxis überlagern und je nach der gesetzlichen und finanziellen Situation ineinander überführt werden können. Die erste, kleinbetriebliche Variante ist charakteristisch für viele der technologisch fortschrittlichen industriellen Bereiche des »Dritten Italien«, beispielsweise das Zentrum der Hersteller elektronischer Musikinstrumente in der Nähe von Ancona, die metallverarbeitende Industrie der Emilia Romagna oder das Textilienzentrum von Prato. In diesem System arbeiten kleine und mittelgroße Betriebe, die auf verschiedene Produktionsprozesse spezialisiert sind, eng miteinander zusammen und produzieren bestimmte Endprodukte je nach den Erfordernissen des Marktes. Wenn die Möglichkeit besteht, durch Kreditaufnahme, Produktmarketing oder Grundlagenforschung besondere Ertragszuwächse zu erzielen, dann bilden diese Firmen zu diesem Zweck ein Konsortium. Wenn besondere Ertragsmöglichkeiten auf einer bestimmten Produktionsstufe bestehen, dann wird eine große Firma gegründet — zum Beispiel von einem Konsortium der betreffenden Kunden —, um diese Profite zu realisieren. Die Stadt oder Region arbeitet mit den Gewerkschaften und den Arbeitgeberverbänden zusammen, um die Arbeitsbedingungen zu überwachen und Ausbildungsmöglichkeiten und andere Dienstleistungen zu bieten, die einzelne Firmen oder Konsortien nicht bieten können.

Bei den anderen beiden Varianten spielen große Firmen die Hauptrolle. So erreichen beispielsweise im westdeutschen Modell der flexiblen Spezialisierung große Firmen eine höhere Flexibilität durch innerbetriebliche Dezentralisierung, während in Japan die großen Firmen das Kanban-System der engen Zusammenarbeit mit einem weitgespannten Netz von meist am selben Ort angesiedelter Zulieferbetriebe zu vervollkommen suchen. In diesen Systemen übernimmt die zentrale Firmenleitung die Rolle von Stadtverwaltung und Konsortien aus der ersten, Kleinbetriebs-Variante und stellt den halb-autonomen internen Betriebsteilen und den mit ihnen zusammenarbeitenden selbständigen Zulieferern finanzielle sowie Marketing- und Forschungsdienstleistungen zur Verfügung.

Es gibt umfangreiche und eindrucksvolle Beispiele für die Ausweitung solcher Organisationsformen und für die unter Managern weit verbreitete Anerkennung ihrer theoretischen Vorzüge. Das Dritte Italien ist durchaus kein ausschließlich italienisches Phänomen! So sind es Firmen mit durchaus unterschiedlicher Geschichte, aber weitgehend ähnlichen Interessen und Orientierungen, die für die Vitalität einzelner Regionen wie Baden-Württemberg in der Bundesrepublik, Salzburg in Österreich und Jütland in Dänemark verantwortlich sind — alle überaus erfolgreich, gemessen am Maßstab der jeweiligen nationalen Wirtschaft und insbesondere am Maßstab der inländischen Massenproduktions-Industrie. In den USA, in der Bundesrepublik sowie in Italien und in Großbritannien hat die Automobilindustrie — das Musterbeispiel für Massenproduktion — die Notwendigkeit von Gruppenarbeit, hochqualifizierten Arbeitskräften und flexibler Kapitalausstattung erkannt; wir werden darauf im folgenden näher eingehen. Fallstudien über die Vorzüge von Entwicklung und Produktion, von engen Beziehungen zwischen Hersteller und Zulieferer und einem auf Vertrauen basierenden Verhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern gehören zum täglichen Stundenplan

an den amerikanischen Wirtschaftsfakultäten — die darüber hinaus ganz offen Selbstkritik üben angesichts der Tatsache, daß sie noch vor wenigen Jahren genau das Gegenteil gelehrt haben. Die Notwendigkeit erhöhter Flexibilität ist schon fast selbstverständlich bei der Entwicklung von Werkzeugmaschinen und anderen Spezialmaschinen (insbesondere auch bei Verpackungsmaschinen, die jetzt auch für kleine Produktionsserien entwickelt werden), und im Bereich des Marketing ist die Aufsplitterung der Massenmärkte bereits zum Klischee geworden.

Natürlich wäre es falsch, wenn man aus diesen Entwicklungen die Schlußfolgerung ziehen würde, daß die flexible Spezialisierung die Massenproduktion überall und vollständig als Organisationsprinzip der industriellen Produktion ablösen wird. Erstens könnten sich die makroökonomischen Rahmenbedingungen ändern: zum Beispiel könnte irgendeine Form von internationalem Keynesianismus die Märkte so weit restabilisieren, daß im Weltmaßstab produzierte Standardgüter zu genügend niedrigen Preisen verkauft werden können, um kleinere Hersteller aus ihren Marktnischen zu vertreiben und an den Rand der Industrie zurückdrängen. Und zweitens würde die flexible Spezialisierung, selbst wenn sie sich weiter ausbreiten würde, einen Massenproduktionssektor erfordern, ähnlich wie die Massenproduktion den handwerklichen Sektor brauchte: So wie die Massenproduktion auf der handwerklichen Konstruktion von Spezialmaschinen basierte, würde die flexible Spezialisierung von der Massenproduktion flexibler Maschinen abhängig sein — ein Gebiet, auf dem die Japaner führend sind. Ähnliches gilt auch für die Serienproduktion von Bauteilen. Bei der Massenproduktion werden die Teile entworfen für ein bestimmtes Produkt oder eine kleine Produktfamilie, während die Tendenz bei der flexiblen Spezialisierung dahin geht, standardisierte Bauteile zu entwickeln, die auf vielfältige Weise miteinander kombiniert werden können. Langfristig gesehen werden die Prinzipien der flexiblen Spezialisierung auch in der Produktion von Standardkomponenten Anwendung finden, aber auf jeder Entwicklungsstufe des Systems insgesamt werden Großserienhersteller ihren Platz behalten; aktuelle Beispiele sind dabei die Hersteller von integrierten Mikroprozessoren und sogar von Personal-Computern. Es ist also keineswegs sicher, daß die flexible Spezialisierung die große Welle der Zukunft sein wird, oder daß jede Firma und jede Nationalökonomie auf dieser Welle mitschwimmen muß, wenn sie nicht untergehen will.

Auch mit den genannten Vorbehalten muß man jedoch feststellen, daß die Neuorganisation der Managementstrategien — die sich heute auf noch viel weiterreichende Veränderungen erstreckt — die Rolle der Arbeit im Betrieb grundlegend verändert haben. Jeder, der mit der Geschichte der Arbeit im späten neunzehnten und frühen zwanzigsten Jahrhundert vertraut ist, weiß, daß die Gewerkschaften die aufkommende Massenproduktion nicht begrüßt, aber dennoch wohl oder übel ihren Platz in dem neuen System gefunden haben, und dieser Platz wird jetzt durch den stockenden und vielleicht reversiblen Vormarsch der flexiblen Spezialisierung bis in die Grundfesten erschüttert und in Frage gestellt.

Die Rolle der Gewerkschaften in der Massenproduktion

Die Nachkriegsgewerkschaften waren alles andere als homogen. Sie waren das Ergebnis sehr unterschiedlicher Industrialisierungs- und Kriegserfahrungen und ihre unterschiedliche Organisationsstruktur, ihr unterschiedliches Verhältnis zu den politischen Parteien, zum Staat und zu den Arbeitgebern spiegelten und verstärkten diese Differenzen. Meine These lautet je-

doch, daß sie über diese Differenzen hinaus bestimmte gemeinsame Merkmale hatten, die sie als Ansprechpartner für das Kapital und für den Staat, so lange — und nur so lange — attraktiv machte, wie die industrielle Produktion weitgehend mit der Massenproduktion identisch war.

Das verbindende Element der Nachkriegsgewerkschaften war ganz sicher nicht die institutionalisierte Regelung der Konflikte am Arbeitsplatz — wie amerikanische Wissenschaftler, die sich mit den industriellen Beziehungen beschäftigen, erwartet hatten. Die pluralistische Theorie erwartete, daß das amerikanische Tarifverhandlungsmodell als ideale Konfliktlösungsmethode für alle Probleme der modernen Massenproduktionsindustrie sich universell durchsetzen würde. Ende der 60er Jahre wurde jedoch deutlich, daß das amerikanische System mit seinen streng abgegrenzten Arbeitsplätzen, seinen entwickelten Senioritätsregeln für beruflichen Aufstieg und Sicherheit und seinem gewerkschaftlich geleiteten Schlichtungsverfahren zur geregelten Konfliktlösung keineswegs besser funktionierte als das westdeutsche System mit breitgefächerten Arbeitsplatzanforderungen, langfristiger Arbeitsplatzgarantie für Stammbeschafteten, Aufstiegs konkurrenz und neutraler Konfliktlösung durch einen in der Regel mit den Gewerkschaften verbundenen Betriebsrat. Im ersten Falle war es kostspielig, die Arbeiter innerbetrieblich umzusetzen, aber billig, sie zu entlassen; im zweiten Falle war es umgekehrt; und im Hinblick auf ansteigende Beschäftigung und zunehmende technologische Veränderungen waren die beiden austauschbar. Darüber hinaus zeigen die amerikanischen Erfahrungen mit dem sozialen Kapitalismus in der Massenproduktion der 20er Jahre (General Motors, General Electric) und in der Hochtechnologie der 70er und 80er Jahre (IBM, Polaroid, DEC), daß eine Konfliktlösung innerhalb des Betriebes oder der Firma durchaus auch ohne gewerkschaftliche Beteiligung funktionieren kann.

Das gemeinsame Charakteristikum der Nachkriegsgewerkschaften und die eigentliche Quelle für das scheinbar auf Dauer verbriefte gesellschaftliche Mitspracherecht der Gewerkschaften war dagegen vielmehr ihre Bemühung um eine Rolle im makroökonomischen Entscheidungsfindungsprozeß. Der Keynesianismus lieferte dafür die scheinbar selbstverständliche Schlußfolgerung: Wirtschaftlicher Aufschwung beinhaltet die Abstimmung von Kaufkraft und Produktionskapazität unter Vermeidung von Inflation; die Lohnfindung ist dabei entscheidend für das makroökonomische Gleichgewicht; die Gewerkschaften spielen eine entscheidende Rolle bei der Lohnfindung — also sind die Gewerkschaften notwendig für das Gedeihen der Volkswirtschaft.

Diese und ähnliche Überlegungen bestimmten die Programme der nationalen Gewerkschaften oder Gewerkschaftsverbände in den entwickelten Ländern zu Beginn der Nachkriegszeit. Sie waren für die Gewerkschaftsführer so attraktiv, weil sie die vorrangige Notwendigkeit von nationalen gegenüber regionalen oder lokalen Tarifverhandlungen betonten und gleichzeitig die spezifischen Interessen der Gewerkschaften mit dem Gemeinwohl der Gesellschaft verknüpften. Und sie überzeugten das Kapital und den Staat, weil sie ein System versprachen, unter dem sich die Arbeitnehmer ausdrücklich auf vertretbare, ökonomisch gerechte Lohnforderungen beschränkten. Darüber hinaus waren diese Argumentationen für alle drei Parteien gerade deshalb so attraktiv, weil sie so doppeldeutig waren. Die Gewerkschaften konnten nämlich behaupten, daß ihre Beteiligung an der Lohnfindung gerechtfertigt war, weil sie Investitionen und ökonomisches Wachstum förderte, und daß sie deshalb das Recht haben mußten, Strukturformen zu verlangen und durchzusetzen, die die berufliche Qualifikation oder Lage der Arbeitslosen verbesserten und damit letztlich den gleichen Zielen dienten. Und das Kapital konnte argumentieren, daß die gemeinsame Regelung ma-

kröökonomischer Entscheidungen eine notwendige, aber auch ausreichende Bedingung dafür sei, daß andere Probleme auf dem ansonsten freien Markt geregelt würden. So schaffte der Keynesianismus eine gemeinsame Sprache für die Interessen von Kapital und Arbeit, die jeweils vom anderen verstanden werden konnte und so die Möglichkeit einer Einigung auch in Konfliktzeiten offenließ, ohne die Formulierung grundsätzlich unterschiedlicher Auffassungen unmöglich zu machen.

Auf Seiten der Arbeit drückte sich die Verpflichtung auf die Prinzipien des Keynesianismus in einer Reihe überraschend ähnlicher Pläne für den Wiederaufbau aus, die kurz vor und nach dem Ende des Krieges verabschiedet wurden: der Zwischenbericht des TUC in Großbritannien über den Wiederaufbau nach dem Kriege aus den Jahren 1943-44, der *Piano del Lavoro* der CGIL von 1950, das Münchner Programm des DGB von 1949 und seine Gewerkschaftsberichte aus den Jahren 1950 bis 1955, der Plan der amerikanischen UAW aus dem Jahre 1946, mit dem General Motors gezwungen werden sollte, seine Preise zu senken, um den Absatz zu vergrößern, und natürlich die Politik des schwedischen Gewerkschaftsbundes LO seit den 30er Jahren waren allesamt Ausdruck des Versuchs, die Macht der Arbeitnehmerseite durch den Abbau der Arbeitslosigkeit zu stärken und zu legitimieren, ihre institutionelle Integrität dadurch abzusichern, daß ihre Kompetenz und ihr Mitspracherecht in ökonomischen Fragen vertraglich oder quasi-vertraglich anerkannt wurde, und gleichzeitig die formellen und informellen lokalen Verhandlungsinstanzen wieder unter Kontrolle zu bekommen, die in den Jahren davor immer stärkere Autonomie entwickelt hatten.

Entscheidende Elemente dieser Programme wurden schon in den 50er Jahren weitgehend de facto anerkannt, lange vor der beinahe weltweiten Festlegung auf den amerikanischen »Handels-Keynesianismus« oder die »neue Wirtschaftspolitik«. Schweden unter den Sozialdemokraten und Großbritannien unter der Labour-Regierung sind dafür nur die bekanntesten Beispiele. Eine weniger explizite Form von keynesianischer Lohnfindung wurde dagegen beispielsweise in den Vereinigten Staaten mit dem Tarifvertrag zwischen General Motors und der UAW 1946 eingeführt. In diesem sogenannten »Detroitter Abkommen« wurden die Löhne an den Lebenshaltungskostenindex gebunden und eine jährliche Lohnerhöhung von drei Prozent aufgrund von erwarteten stetigen Produktivitätszuwächsen vereinbart. Da das General Motors-Abkommen nicht nur in der Automobilindustrie, sondern auch in Bereichen der Zulieferindustrie — wie z.B. bei Glas und Reifen — als Modell für Tarifverträge diente, hatte er eine Synchronisierung von Lohn- und Produktivitätssteigerungen in der gesamten verarbeitenden Industrie zur Folge. Darüber hinaus diente das General Motors-Abkommen als Vorbild für ähnliche Übereinkommen bei Renault 1955, und die Technokraten, die das indikative französische Planungssystem durchsetzten, erhöhten regelmäßig den Mindestlohn oder dehnten die mit einer Firma ausgehandelten Lohnerhöhungen auch auf die Konkurrenzunternehmen aus. Auf diese Weise gelang es, die Nachfrage zu stimulieren, ohne gleichzeitig die Gewerkschaftsbewegung zu stärken.

Als sich Ende der 60er Jahre das Massenproduktionsmodell in der Praxis allgemein durchgesetzt hatte und die Arbeiter eine wachsende Beteiligung an den durch die Produktivitätssteigerungen erzielten Gewinnen zu fordern begannen, experimentierten die Bundesrepublik und Österreich mit komplizierten institutionalisierten Lohn- und Preiskontrollsystemen. In Frankreich und Italien sorgte der ungleich größere Druck der Arbeitnehmer dafür, daß bestimmte Bereiche des Tarifvertragssystems erheblich ausgeweitet — so zum Beispiel die Lohnindexierung, der Kündigungsschutz und die gesetzlich geregelte Übernahme von Lohn-

abkommen in Frankreich und die automatische Höhergruppierung in Italien — und damit die Kaufkraft von den konjunkturellen Schwankungen abgekoppelt wurde.

In der Tat begannen die Gewerkschaften und ihre Verbündeten in der Bürokratie und in den politischen Parteien Mitte der 60er Jahre bis Mitte der 70er Jahre in einem Land nach dem anderen die Verwirklichung von entscheidenden Punkten der radikalen keynesianischen Programme zu fordern, die sie in ihren frühen Nachkriegs-Manifesten formuliert und dann halb vergessen hatten. In den Vereinigten Staaten und in der Bundesrepublik gab es Versuche, eine aktive Arbeitsmarktpolitik zu entwickeln. Die westdeutschen Gewerkschaften forderten die Ausweitung ihrer Mitbestimmungsrechte, in anderen Ländern begannen die Gewerkschaften das Recht auf Einblick in die Firmenbücher zu fordern und es entwickelte sich eine allgemeine Tendenz zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen, insbesondere an den Montagebändern in der Massenproduktion.

Es war klar, wohin diese Entwicklung führen würde. Die Gewerkschaften stellten nolens volens die Grundannahmen in Frage, daß das Kapital das Recht auf die letzte Entscheidung über neue Investitionen habe und daß die immer stärker zunehmende Arbeitsteilung die einzige Methode sei, Rentabilität und Reichtum zu erhöhen. Das Kapital wehrte sich natürlich dagegen und behauptete, daß die erste dieser Forderungen im Widerspruch zu den grundlegenden Prinzipien des Keynesianismus, wenn nicht gar zum Grundgedanken der liberalen Demokratie selbst stünde, und daß die zweite einen Angriff auf den einzigen funktionierenden Antriebsmotor des industriellen Fortschritts sei. So begannen die Gewerkschaften in den frühen 70er Jahren die Frage zu diskutieren, ob sie an die Grenzen der Reformierbarkeit der kapitalistischen Gesellschaft oder vielleicht sogar der Industriegesellschaft überhaupt gestoßen seien. In genau dieser Zeit aber merkten sie zunehmend, daß sie sich in einer ökonomischen Situation befanden, die sich so rasch verschlechterte, daß nicht nur weitere Erfolge unwahrscheinlich, sondern auch der keynesianische Kompromiß selbst in Frage gestellt wurde, der sowohl ihre radikalsten als auch ihre bescheidensten Zielvorstellungen beinhaltet.

Hinsichtlich der strukturellen Folgen der Krise allerdings waren die Gewerkschaften ebenso ahnungslos wie das Kapital, und darüber hinaus hatten sie den entscheidenden Nachteil, daß sie die weitreichenden ökonomischen Veränderungen nur anhand der uneinheitlichen, verwirrenden Reaktionen ihrer Gegner wahrnehmen konnten.

Dieser Prozeß des Zerfalls des keynesianischen Modells, die vergeblichen Rettungsversuche (Keynes-Plus ...) in den 70er Jahren sollen hier nicht weiter aufgeführt werden. Doch soviel läßt sich sagen: Im Verlauf der Arbeitskämpfe Anfang der 80er Jahre konnten die Gewerkschaften auch die langfristigen Auswirkungen der strukturellen Veränderungen als auch der neuen Kapitalstrategien besser als zuvor erkennen, die darauf hinausliefen, durch betriebliche Flexibilisierungsprozesse die Interessen der Arbeitnehmer auf Betriebsebene neu zu definieren und sie damit zu einem Arrangement mit dem Management zu verleiten, welches in der Substanz die nationalen Gewerkschaftsstrategien unterließ.

Auch wenn die Gewerkschaften möglicherweise nicht in unmittelbarer Gefahr sind, eine vernichtende Niederlage in einem aktuellen Einzelkonflikt zu erleiden, so kann dies im Ergebnis langfristig dennoch der Fall sein. Die strukturellen Veränderungen in der Ökonomie arbeiten gegen sie und unterlaufen die nationalen, auf die Stärkung der Solidarität abzielenden Strategien sowie die Rolle der Gewerkschaften als Vorkämpfer und Verteidiger kollektiver Interessen. Mitte der 70er Jahre verhielten sich die Gewerkschaften so, als wüßten sie, wie der Krise zu begegnen sei, auch wenn sie sie nicht verstanden, während sie heute zutiefst ratlos sind, was zu tun sei, obwohl sie die tatsächliche Lage sehr viel besser zu verstehen gelernt haben.

Dabei könnte die derzeitige Unsicherheit ebenso unbegründet sein wie das vorausgegangene Selbstbewußtsein. Außerhalb der offiziellen Meinung und der halb-offiziellen Opposition erarbeiteten die Gewerkschaften in der Tat auf nationaler, regionaler und lokaler Ebene praktikable Antworten auf die industrielle Neustrukturierung, die sich weit aufmerksamer mit der Substanz der neuen Management-Strategien auseinandersetzten als die meisten der Wortführer einer keynesianischen oder sogar Struktur-Reform. Keine dieser innovativen Bemühungen liefert für sich betrachtet ein allgemeingültiges Modell für die Konsolidierung und Erneuerung der Gewerkschaftsbewegung, aber in ihrer Gesamtheit machen sie allgemeine Züge eines solchen Modells deutlich und liefern zumindest einige der dafür notwendigen Bausteine.

Ansätze kontrollierter Flexibilität: Modelle gewerkschaftlicher Kontrolle unter den Bedingungen der flexiblen Spezialisierung

Erwartungsgemäß entstanden diese neuen Organisationsmodelle da, wo die Firmen aufgrund des Konkurrenzdrucks gezwungen waren, mit einer Neuorganisation im Sinne der flexiblen Spezialisierung zu experimentieren und aus historischen Gründen mit den fest etablierten Gewerkschaften zusammenarbeiten mußten, ob sie wollten oder nicht. Für die Großbetriebe galt das vor allem in der Automobilindustrie, für kleinere Firmen eher in den modernisierenden städtischen Regionen, wo Facharbeiter mit langjähriger Gewerkschaftszugehörigkeit in den Betrieben dominierten.

General Motors liefert ein gutes Beispiel für diese neuen Formen des Verhältnisses von Management und Arbeit in großen, gewerkschaftlich organisierten Firmen. Das heißt nicht, daß diese Firma als einzige erfolgreich ihre Tarifverhandlungsstruktur den neuen Wettbewerbsbedingungen angepaßt hat; in der Tat verlief die Reform bei GM stockend und unvollständig, und Firmen wie VW hatten weniger Probleme und mehr Erfolg bei ähnlichen Neustrukturierungen. Die Erfahrungen bei GM sind vielmehr gerade deshalb so bedeutsam, weil sie zeigen, daß selbst Firmen mit einer strikt reglementierten (low-trust) Arbeitsorganisation — mit genau spezifizierten Arbeitsplätzen und formalisiertem, konfliktreichem Verhandlungsmodus — in der Krise gezwungen sind, mit Methoden zu arbeiten, die auf mehr Selbstständigkeit und Vertrauen der Arbeitnehmer setzen (high-trust practices), — und mit dieser Umstellung gute Chancen haben.

Das neu entwickelte GM-Modell beinhaltet zwei Hauptelemente. Innerbetrieblich geht die Tendenz dahin, umfassend qualifizierte Produktionsarbeiter in Gruppen zusammenzufassen, die selbständig ihre Arbeit organisieren und kontrollieren und Störungen vorausschauend verhindern bzw. sofort nach Auftreten beseitigen können. Dabei ist der Anführer der Gruppe gleichzeitig gewerkschaftlicher Vertrauensmann oder Betriebsrat; Gewerkschaftsvertreter sitzen in den entscheidenden Gremien auf der Abteilungs- wie der Betriebsebene. Diese Lösung entwickelte sich bei den Versuchen des Konzerns in den 70er Jahren, in den damals nicht-organisierten Werken in den Südstaaten flexible Arbeitsgruppen einzuführen und in den älteren Werken im Norden die Gewerkschaften für HdA-Programme (Humanisierung der Arbeit) ohne direkte Produktionsverantwortung zu gewinnen. Als die Werke im Süden dann gewerkschaftlich organisiert wurden und einige der HdA-Arbeiter im Norden sich zunehmend an Entscheidungen beteiligten, mußte der Konzern die Beziehungen zwischen der Gewerkschaft und den Arbeitsgruppen neu regeln. Das 1985 zwischen der UAW

und der Leitung des Saturn-Kleinwagen-Betriebes abgeschlossene Tarifabkommen markiert einen wichtigen Schritt auf diesem Wege: es räumt der Gewerkschaft zumindest formale Mitbestimmungsrechte ein, vom Arbeitsplatz bis zum Vorstand der Unternehmensabteilung. Das zweite Element des GM-Modells betrifft die Beziehungen zwischen den einzelnen Werken untereinander sowie zwischen dem Konzern als ganzem und den Gewerkschaften und fand seinen Ausdruck in dem Abkommen von 1984 mit der UAW über die Einrichtung von »Arbeitsplatz-Banken« (»job-banks«). In diesem Abkommen verpflichtet sich die Firma, von Rationalisierungsmaßnahmen betroffene Arbeiter weiter zu beschäftigen und umzuschulen. Paritätische Komitees von Management und Arbeitnehmern werden ermächtigt, »Bestimmungen des (nationalen) Gesamtarifvertrags außer Kraft zu setzen, zu ergänzen oder zu verändern, wenn solche Maßnahmen der Erhaltung oder Vermehrung der Arbeitsplätze dienen«. Ausnahmen von den nationalen Regelungen müssen von den Vizepräsidenten der Gewerkschaften und der Firma, die für das Abkommen zuständig sind, gebilligt werden. Die Idee der »job banks« entstand wahrscheinlich aus dem Bemühen, die geltenden, aber nicht eindeutig geregelten Rechte der von Rationalisierungsmaßnahmen betroffenen UAW-Mitglieder auf Umsetzung in andere Werke zu systematisieren sowie aus den zunehmend aussichtsloseren ad hoc Versuchen, die Betriebsvereinbarungen mit den nationalen Tarifbestimmungen in Übereinstimmung zu bringen.

Dabei muß noch einmal betont werden, daß keines dieser beiden Elemente des neuen Modells bis jetzt fest verankert ist. Betrieblicher oder konzernweiter Widerstand gegen die Durchsetzung einer dieser Bestimmungen könnte die andere — oder beide — zum Scheitern bringen. Sollte es aber gelingen, beide Aspekte zu vereinbaren, dann wäre das Resultat für den Konzern größere Flexibilität, für die Arbeitnehmer mehr Sicherheit und Autonomie, und für die Gewerkschaften erweiterte Kontrollrechte innerhalb der Firma sowie darüber hinausgehende Rechte hinsichtlich der Koordinierung der Entwicklung zwischen den großen Automobilherstellern.

Die klassischen Beispiele für gewerkschaftliche Einflußnahme und Aktivitäten auf Gemeindeebene (und kleinerer Firmen) auf der Grundlage technologischer Modernisierung finden sich im Strickwarenzentrum von Carpi, in der Textilindustrie von Prato, in den Metallverarbeitungszentren von Modena und in Reggio Emilia. Trotz der relativ kleinen Produktionseinheiten — was in der Regel als Schranke für gewerkschaftliche Organisation gilt — lag der Organisationsgrad hier im Jahre 1975 bei 50,6 % und damit um 4 % höher als im Landesdurchschnitt. Und die Gewerkschaften waren alles andere als zurückhaltend:

Zwischen 1974 und 1978 lag die durchschnittliche Zahl der Streikstunden pro 100 Arbeiter in der Region der Emilia Romagna (Carpi, Reggio-Emilia, Modena) bei 1634 und in der Toskana (Prato) bei 1361, während das Piemont, die Hochburg der Militanz, nur 1073 erreichte. Im gleichen Zeitraum nahmen die Investitionen pro Kopf der Belegschaft, das pro-Kopf-Einkommen und die Produktivität in diesen Regionen deutlich schneller zu als in den traditionellen Zentren der italienischen Industrie. Es läßt sich also sagen, daß die Gewerkschaften auch in dezentralisierten Industrieregionen erfolgreich die Flexibilität der Produktion gefördert haben, ohne dabei ihre Fähigkeit zur Durchsetzung der Arbeiterinteressen zu vernachlässigen.

Ähnlich wie die Beziehungen zwischen den Firmen in diesen Gebieten weit weniger formalisiert sind als zwischen den großen Konzernen, ist auch die Rolle der Gewerkschaften in der Produktion viel weniger durch Verträge geregelt als beispielsweise bei einem großen Automobilproduzenten. Dabei macht der Lohn eine Ausnahme: In mehreren Formen von Tarif-

verhandlungen werden je nach Industrie und Qualifikation bestimmte Mindestlöhne festgelegt, die durch betriebliche Vereinbarungen ergänzt werden könnten. Diese streng kontrollierten Einheitslöhne sorgen dafür, daß die Konkurrenz der Firmen in erster Linie auf dem Gebiet der Innovationen ausgetragen wird und nicht durch einfaches Auspressen der Arbeitskraft.

Abgesehen von der Lohnregelung fungieren die Gewerkschaften hier nicht so sehr als Interessenvertretung für einzelne Gruppen, sondern stärker als eine Art institutionalisierte Gewissensinstanz für das Industriegebiet als Ganzes. Zusammen mit den links-orientierten Parteien, die auf der Gemeinde-, Provinz- oder Regionalebene an der Macht sind, überwachen die Gewerkschaften die allgemeinen Arbeitsbedingungen, indem sie einzelne Betriebe, die die Gesundheits- und Arbeitsschutzvorschriften grob verletzen, schließen und dafür sorgen, daß die örtliche Industrie insgesamt die Arbeitsbedingungen immer mehr verbessert. Außerdem spielen die Gewerkschaften eine wichtige Rolle bei der Organisation der Berufsausbildung, und es gibt Pläne, sie zusammen mit Vertretern des Kleingewerbes und des öffentlichen Sektors an der Leitung von Marketing- und Forschungs-Instituten zu beteiligen, die dem gesamten Industriebezirk zur Verfügung stehen sollen. In Ausnahmefällen sind die Gewerkschaften sogar aktiv an der Sanierung bedrohter Firmen beteiligt, in dem sie bei der Planung neuer Produkte helfen und für neue Kapitalzufuhr, die Neuverwendung von Vermögenswerten sowie die Umschulung und Umsetzung von Arbeitskräften etc. sorgen. Ein Beispiel aus der jüngsten Zeit ist die Umstrukturierung der Carpiggiano BSC-Gruppe mit der Hilfe und unter dem Druck der örtlichen Vertretung der Textilarbeitergewerkschaft FULLTA. In der Tat läßt sich sagen, daß die Gewerkschaften in gewissem Sinne bereits mitverantwortlich sind für die Realisierung dessen, was man als *lokalen Wohlfahrtsstaat* bezeichnen könnte, und Autoren wie Trigilia sprechen in diesem Zusammenhang schon von einem »örtlichen Soziallohn«.

Natürlich ist die Effektivität der Gewerkschaften in einer solchen Situation von einer weitreichenden lokalen Übereinstimmung von Zielen und Wertvorstellungen abhängig. Bagnasco hat zeigen können, daß in einzelnen Industriebezirken in rechts- wie linksgerichteten Regionen mehr als 80 % der befragten Arbeiter der Meinung sind, daß die kleinen Arbeitgeber »im Interesse aller« handeln; mehr als 60 % der Arbeiter glauben, daß sie die gleichen Interessen hätten wie die Handwerker (die in Italien in der Regel weniger als 18 Angestellte beschäftigen), und mehr als die Hälfte sahen gemeinsame Interessen mit den kleinen Geschäftsleuten. Unter solchen Bedingungen sind Streiks eher eine Erinnerung an gemeinsame Verpflichtungen oder eng umrissene Versuche, Vorteile zu erzielen als Machtproben, die in großen Firmen schnell zu reinen Klassenauseinandersetzungen werden. Das ist auch der Grund dafür, daß in diesen Regionen Streiks, auch wenn sie zahlreich sind, in der Regel kürzer dauern als in den traditionellen Bereichen industrieller Auseinandersetzungen: sie sind zwar Kämpfe, aber in der Regel Kämpfe innerhalb der Familie — mit allen Doppeldeutigkeiten, die dieser Begriff beinhaltet.

Trotz ihrer unterschiedlichen formalen Ausprägung folgen die beiden Varianten gewerkschaftlicher Reaktion auf die flexible Spezialisierung in der Großindustrie und in den Kleinbetrieben durchaus denselben *drei zentralen und eng miteinander verzahnte Prinzipien*. Erstens, und das ist der wichtigste Aspekt, nehmen sie teil am betrieblichen Entscheidungsprozeß, anstatt — wie im Falle der gewerkschaftlichen Strategie in der Massenproduktionsindustrie — einheitliche Arbeits- und Lohnbedingungen durchzusetzen. Oder anders ausgedrückt: *die Regulierung des (heute kontinuierlichen) industriellen Umstrukturierungsprozesses löst die Regelung der (früher viel stabileren) resultierenden Strukturen ab.*

Es läßt sich also zweitens sagen, daß die Gewerkschaft in einer Ära kontinuierlicher Innovation am Arbeitsplatz dadurch ihren Einfluß geltend macht, daß sie die *Infrastruktur, die diese Innovationen erst ermöglicht, prägt und kontrolliert*. Durch ihre Beteiligung an den »job banks« beteiligt sich die UAW an der Ausbildung und Verteilung der Arbeitskräfte innerhalb des riesigen, von GM umgrenzten Industriebereichs; und die Gewerkschaften in den roten italienischen Industrieregionen tun das gleiche auf weniger formale Weise, indem sie die Ausbildung überwachen, Lohnraten festsetzen und sich an der Umsetzung eines lokalen Wohlfahrtsstaates beteiligen mit dem expliziten Ziel, die notwendigen qualifizierten Arbeitskräfte zu reproduzieren, sie stärker an die Region zu binden und gleichzeitig die Bereitschaft zur Zirkulation unter den einzelnen Firmen zu fördern

Drittens hängt deshalb der Erfolg dieser beiden Modelle letzten Endes ab von der *zentralen Stellung hochqualifizierter Arbeitskräfte in Systemen der flexiblen Spezialisierung*. Wenn man davon ausgeht, daß der Erfolg solcher auf gegenseitigem Vertrauen basierender Modelle (high-trust models) davon abhängt, daß die Arbeitnehmer in der Arbeit Dinge lernen, die das Management nicht lehren kann, dann verfügen die Arbeiter kollektiv über ein Produktionswesen, das sonst nirgendwo zur Verfügung steht oder dessen Erlangung unerschwinglich kostspielig wäre. Dieses Wissen gibt den Arbeitern die Macht, über ihre eigene Ausbildung mitzuentcheiden, und die aus dieser Abteilung hervorgehenden Facharbeiter sorgen aufgrund ihrer technischen Fertigkeiten dafür, daß allgemeine Regeln am Arbeitsplatz zu ihrem Vorteil angewendet werden — und daß die Ausbildung der folgenden Arbeitergeneration auch in Zukunft ihrer kollektiven Kontrolle unterliegt.

Beide Systeme sind also vergleichbar mit den verschiedenen Handwerks-Gewerkschaften, die die Arbeiterbewegung im ausgehenden 19. Jahrhundert dominiert haben und sich bis heute am Rande der Massenproduktion in bestimmten Industriezweigen wie im Bekleidungs- und Baugewerbe erhalten haben. Die »job banks« und das auf kommunaler Ebene organisierte Gewerkschaftssystem bilden auf ihre Weise das Gegenstück zu den gewerkschaftlichen »Einstellungshallen« im amerikanischen Baugewerbe und den *bourses du travail* oder den *camere del lavoro*, den von der Gemeinde unterstützten Arbeitsämtern, Wohlfahrtseinrichtungen und Industrietribunalen, die in Frankreich bzw. Italien in den beiden Jahrzehnten vor dem 1. Weltkrieg existierten und die in der Regel von Meistern und Gesellen geleitet wurden. Und diese Ähnlichkeit ist keineswegs zufällig: Die frühe Arbeiterbewegung basierte auf handwerklichen Gewerkschaften, die ihre Machtstellung am Arbeitsmarkt zur Schaffung von Institutionen nutzten, die die Kontrolle ihrer Mitglieder über ihr Wissen und ihre Fertigkeiten schützte und damit das Überleben und die Durchsetzung dieser Institutionen ermöglichte. Die Industriegewerkschaften, die sie in der Folge ablösten, zogen ihre Stärke, wie wir gesehen haben, nicht aus den Fertigkeiten ihrer Mitglieder — die mit der fortschreitenden Entwicklung der Massenproduktion immer geringer und weniger wurden —, sondern aus ihrer Rolle in einer neuen makroökonomischen Ordnung. Ist es ein Wunder, daß das (vorläufige) Ende dieser Ordnung und die (vorläufige) Wiedergeburt eines auf hoher Qualifikation beruhenden Wirtschaftssystems die Wiederbelebung von Formen gewerkschaftlicher Kontrolle nach sich zieht, die eng verwandt sind mit der alten handwerklichen Tradition?

Für sich genommen sind diese Modelle und die ihnen zugrundeliegenden Prinzipien jedoch nur ein Beweis dafür, daß Gewerkschaften mit dem System der flexiblen Spezialisierung vereinbar sind. Oder anders ausgedrückt, die sich herausbildenden neuen Produktionsformen schließen ihrem Wesen nach keineswegs aus, daß die Gewerkschaften eine bedeutende Rolle

spielen. Die Form der Gewerkschaften, die dem Massenproduktionsystem entsprach, paßt nicht in ein System der permanenten Innovation; aber in beiden Systemen haben die Gewerkschaften ihren Platz.

Diese Überlegung ist zweifellos beruhigend für eine Arbeiterbewegung, die im Unterbewußtsein schon daran zweifelt, ob sie in der Produktion überhaupt noch einen Platz hat. Aber es ist noch ein weiter Weg von dieser einfachen Beruhigung hin zu einem Programm, welches die gegenwärtig dringendsten Probleme der Arbeiterbewegung in Angriff nimmt: die Massenarbeitslosigkeit, Feindseligkeit der Arbeitgeber gegenüber den Gewerkschaften, die Ausbreitung von Firmengewerkschaften und eine zunehmende Gleichgültigkeit unter den Arbeitern — insbesondere in neuen Industriebereichen — gegenüber der traditionellen Gewerkschaftsbewegung. Im folgenden letzten Abschnitt soll versucht werden, die genannten Argumente noch einmal zu rekapitulieren und sie im Hinblick auf eine mögliche Lösung dieser Probleme zu untersuchen.

Gewerkschaftliche Strategien im strukturellen Wandel

Angenommen, die flexible Spezialisierung sei wirklich die entscheidende Entwicklung der Zukunft und die handwerks-orientierten Gewerkschaften hätten eine Chance, das sich herausbildende System zu ihrem eigenen Vorteil zu nutzen. Was wären die programmatischen Konsequenzen für die Arbeiterbewegung?

Das schwierigste von allen Problemen ist die Massenarbeitslosigkeit. Eine erste negative Schlußfolgerung lautet, daß die traditionellen keynesianischen Programme allein das langfristige Problem, die Beschäftigung zu erhöhen, nicht lösen können. Ich habe versucht zu zeigen, daß die flexible Spezialisierung weitgehend eine spontane Reaktion der Firmen auf das Versagen der keynesianischen Politik war und die zunehmende Verbreitung dieses Systems, wie sie sich in der Beschäftigungspraxis westdeutscher Firmen zeigt, macht den Erfolg solcher Politik für die Zukunft immer unwahrscheinlicher. Man kann durchaus diskutieren über die lang- und mittelfristigen Auswirkungen einer Nachfragestimulierung unter verschiedenen Annahmen wie der Entwicklung der Wechselkurse und dem Defizit der öffentlichen Hände. Aber der Keynesianismus scheint keine Lösung für das Problem der langfristigen Stabilisierung zu bieten — außer in Gestalt eines internationalen Keynesianismus oder in einer Verbindung von keynesianistischer Politik und nationaler Autarkie. Die Politiker in den entwickelten kapitalistischen Ländern sind jedoch zu wenig vorausschauend, um das erste zu riskieren, und zu erfahren, wie ich glaube, um das zweite zu riskieren.

Aber die flexible Spezialisierung ist nicht allein schon deshalb notwendigerweise die Lösung des Problems der Arbeitslosigkeit, weil der Keynesianismus keine Lösung ist. Wenn die Kapitalgüter wirklich flexibel wären (d.h. problemlos anzupassen an neue Aufgaben und risikolos als Investitionen) und Ausbildung und Neuorganisation keine Kosten erforderten, dann würde sich das Problem der Arbeitslosigkeit in einem System der flexiblen Spezialisierung in der Tat von allein regulieren. Unter diesen hypothetischen Bedingungen hätte ein Rückgang der wirtschaftlichen Aktivität auf dem Wege über fallende Zinsraten und sinkende Produktionskosten tatsächlich Investitionen in erschwinglichen, innovativen Produkten zur Folge, und durch die Befriedigung bis dahin unzureichend artikulierter Bedürfnisse würde das Angebot an neuen Gütern seine eigene Nachfrage erzeugen. Sages Gesetz wäre bestätigt und ein entsprechendes Anwachsen der Beschäftigung würde die Folge sein.

In Wirklichkeit jedoch sind wir von einem solchen magisch funktionierenden Wirtschaftssystem weit entfernt. Um nur die wichtigsten Tatsachen zu nennen: flexible Spezialisierung erfordert hoch-qualifizierte Arbeiter, während die Massenproduktion ein Heer von angelehrten Arbeitern erzeugt hat. Es ist richtig, daß zum Beispiel Fließbandarbeiter durchaus ein offiziell nicht anerkanntes Wissen um das Funktionieren der Produktion haben (schließlich weiß jeder Vorarbeiter, daß nichts funktionieren würde, wenn die Arbeiter nur das täten, was ihnen gesagt wird); und es ist auch richtig, daß, wenn Firmen und Belegschaften die Umschulung ernst nehmen würden, eine überraschend große Zahl von vermeintlich Lernunfähigen wirklich umlernen würde. Aber die Tatsache bleibt bestehen, daß viele Millionen unter den heute ökonomisch Aktiven nicht die Qualifikation haben und auch nie erlangen werden, wie sie in einem System der permanenten Innovation gebraucht würden. Auch wenn alle übrigen Umstellungskosten entfallen würden, gäbe es für sie in der flexiblen Spezialisierung keinen Platz.

Das bringt uns zu einer zweiten, nüchternen, aber positiven Schlußfolgerung. Die Arbeiterbewegung als historischer Beschützer der wirtschaftlichen Schwachen in der kapitalistischen Gesellschaft muß auch weiterhin die Interessen derjenigen verteidigen, die in einer neuorganisierten Wirtschaft keinen Platz mehr haben oder haben werden. Arbeitsumverteilung, Transfers sozialer Aufgaben und eine ökonomisch vertretbare Ausweitung der Dienstleistungen im öffentlichen Bereich sind bekannte und bewährte Mittel dafür. Aber wenn die geschilderte Analyse richtig ist, dann müssen diese Formen der Verteidigung von den falschen Hoffnungen des orthodoxen Keynesianismus befreit werden, demzufolge das Arbeitslosigkeitsproblem letzten Endes das einzige ist, das gelöst werden muß, weil damit automatisch alle anderen Probleme auch gelöst wären. Weiterhin muß man sich auch von dem falschen Pessimismus der »Theorie der Wachstumsgrenzen« und der Krisentheorie der Grünen befreien, nach der das Arbeitslosigkeitsproblem das einzige sei, welches (teilweise) gelöst werden kann, weil alle anderen Probleme die Folge überwindbarer natürlicher Schranken seien. Vielmehr muß man die Arbeitslosigkeit als außerordentlich ernstes, aber überwindbares Problem begreifen, das aus der gegenwärtigen Umbruchphase entsteht. Eine solche Sichtweise bedeutet nicht, wie wir gleich sehen werden, daß die Arbeiterbewegung jedes Einflusses auf makroökonomische Entscheidungen damit entsagt. Es bedeutet vielmehr, daß die Gewerkschaften für die Arbeitslosen kämpfen können, ohne dabei den genauso wichtigen Kampf um die Unterstützung derjenigen, die Arbeit haben — ob sie gewerkschaftlich organisiert sind oder nicht —, von den Erfolgen und Rückschlägen jenes Kampfes abhängig zu machen.

Wie aber sollte die Arbeiterbewegung auf die zunehmende Ausbreitung einer Art Firmengewerkschaften und das Anwachsen eines nicht oder gewerkschaftlich gering organisierten Sektors in neuen Dienstleistungsbereichen und Industrien reagieren? Offensichtlich sind diese beiden Probleme eng miteinander und mit der Durchsetzung der flexiblen Spezialisierung verknüpft: Je mehr Firmen es gelingt, sich durch interne Flexibilität gegen externe Instabilität zu schützen, um so stärker entwickeln sich die nationalen Gewerkschaften zu einem Zusammenschluß der Arbeitervorteiler aus weitgehend selbständigen Firmengemeinschaften, und um so weniger gibt es für die Arbeiter, die nie einer nationalen Gewerkschaft angehört haben, einen Grund, sich in der Arbeiterbewegung zu engagieren.

Eine Teillösung des Problems wurde im Vorangegangenen bereits angesprochen. Das GM-UAW-Modell gibt der Gewerkschaft das Recht, solche Abweichungen von der nationalen Praxis abzulehnen, die ihre Solidaritätsbasis unterminieren würden, und das kommunale Modell entsteht aus einem Produktionssystem (und stärkt es), in dem die Grenzen zwischen

den einzelnen Firmen sowie zwischen den Firmen und den sie umgebenden sozialen Institutionen verwischt sind. Das Problem besteht nun darin, diese beiden Modelle auszuweiten: es muß gezeigt werden, daß sie den Anspruch der Arbeiterbewegung auf eine zentrale Rolle in der Gesellschaft als ganzer festigen, und es muß — was auf dasselbe hinausläuft — auf eine politisch überzeugende Weise deutlich gemacht werden, daß die gewerkschaftliche Variante der flexiblen Spezialisierung der Management-Variante, wie sie bei IBM in den Vereinigten Staaten und in der Bundesrepublik floriert, vorzuziehen ist.

Die am meisten erfolgversprechende Strategie besteht nach meiner Einschätzung darin, die bestehenden Unsicherheiten des Kapitals hinsichtlich des Wesens der flexiblen Spezialisierung auszunutzen. Man darf nicht vergessen, daß das Kapital auf ähnlich zufällige Weise zu seiner neuen Strategie gefunden hat wie die Gewerkschaften auch. In Anbetracht der anhaltenden Verwirrung in den amerikanischen, französischen und westdeutschen Betrieben sieht es nicht so aus, als sei sich das Management dieser Firmen schon im klaren über die langfristigen Implikationen der von ihnen eingeleiteten strukturellen Veränderungen und der damit verbundenen Autoritätsverschiebung. Wenn es der Arbeiterbewegung gelingt, ihre Strategie von der Verteidigung der alten Massenproduktion umzustellen auf die Ausarbeitung der sich abzeichnenden Alternative zu ihrem eigenen Vorteil, dann könnte sie sich mit denjenigen Kapitalisten verbünden, denen Veränderungen in Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften lieber sind als gar keine Veränderungen, und es gäbe eine Chance, wirklich eine Form von flexibler Spezialisierung zu erreichen, mit der man leben und die man weiter verändern kann. Der erste Ansatzpunkt für eine solche Strategie betrifft die jetzt stattfindenden Strukturveränderungen. Zum Beispiel: Es gibt ein allgemeines Einverständnis hinsichtlich der internen Dezentralisierung von Großfirmen, der regionalen Integration von Kleinbetrieben und der wachsenden Notwendigkeit engerer, Kanban-ähnlicher Zusammenarbeit zwischen Endproduzenten und Zulieferern. Es gibt gewerkschaftliche und nicht-gewerkschaftliche Modelle für die flexible Nutzung der Arbeitskräfte in großen Firmen und in Industriebezirken mit Kleinbetrieben. Aber wo gibt es ein Modell für die flexible Verteilung von Arbeitskräften zwischen Groß- und Kleinbetrieben, die in der Produktion zusammenarbeiten?

Um besser zu verstehen, was das Problem für das Management ist und wo die Chancen der Arbeiterbewegung liegen, betrachten wir das Beispiel eines großen Produzenten, der regelmäßig mit seinen Zulieferern qualifizierte Arbeitskräfte austauscht, um die Produktion besser koordinieren zu können. Je stärker das geschieht — und es gibt Anzeichen dafür, daß es immer häufiger geschieht — und je mehr jeder Betrieb mit einem eigenständigen System von Arbeitsbeziehungen operiert, um so zahlreicher sind die sich daraus ergebenden Konflikte — Konflikte über Lohnhöhe, zumutbare Arbeitsbedingungen und die Art und Weise, wie diese Konflikte geregelt werden sollen. In dieser Situation könnte die zunehmende Verallgemeinerung und Ausbreitung von Qualifikationen, Erfahrungen und Problemen sowie die Notwendigkeit eines gemeinsamen Ansprechpartners für das Management selbst eine Ausbreitung der Gewerkschaften oder, wenn diese bereits etabliert waren, von gemeinsamen Standards industrieller Beziehungen vom Großproduzenten zu dem Bereich der Zulieferer oder umgekehrt zur Folge haben. Je mehr sich die Gewerkschaften in dieser Weise entwickelten, um so weniger hätten sie das Entstehen von Firmengewerkschaften zu fürchten und um so leichter würde es für sie in all den Fragen, von der beruflichen Ausbildung bis hin zu einer Regionalplanung, die offensichtlich die gemeinsamen Interessen aller Produzenten in einem bestimmten Sektor betreffen.

Ein zweiter struktureller Ansatzpunkt für gewerkschaftliche Weiterentwicklung betrifft die Beziehungen der Industrieregionen untereinander. Ein System, welches von kontinuierlicher Innovation lebt, läuft immer wieder Gefahr, die nächste Änderung der Entwicklungsrichtung falsch zu beurteilen. Um dieses Risiko zu vermeiden, bildet sich der lokale Wohlfahrtsstaat heraus, der unterschiedliche Aufgaben übernimmt: von der Arbeitslosenunterstützung über Umschulungsprogramme bis hin zur Beschaffung von billigem Kapital, um das Überleben von Arbeitern und Kleinbetrieben in ökonomisch schweren Zeiten zu sichern. Natürlich machen nicht alle Industrieregionen so umfassende Anstrengungen zu ihrer eigenen Absicherung, aber selbst wenn sie es täten, wäre ein zweiter Schritt notwendig und empfehlenswert: die Absicherung dieser Sicherungssysteme durch die Schaffung eines nationalen Netzes von Banken, Berufsschulen, Arbeitslosenfonds usw., mit dem die einzelnen Regionen sich das Risiko teilen könnten. Ein derartiges System scheint es zum Beispiel bei den israelischen Kibbuzim zu geben. Auf jeden Fall würde das Bestreben, ein solches Netzwerk aufzubauen, die Beziehungen der einzelnen Industrieregionen untereinander und durch die notwendige Abstimmung und Koordinierung mit dem nationalen Wohlfahrtsystem — auch mit dem Staat intensivieren. Diese intensiveren Kontakte würden es auch den Gewerkschaften ermöglichen, sich in bis dahin noch nicht organisierte Regionen auszudehnen und vor allem, ausgehend von der Basis und der Perspektive der sich entwickelnden Wirtschaft, einen gemeinsamen gewerkschaftlichen Standpunkt gegenüber Fragen des Wohlfahrtsystems und der makroökonomischen Politik zu entwickeln.

Um einem möglichen Mißverständnis vorzubeugen muß betont werden, daß diese Beispiele keineswegs als die ersten oder die wichtigsten Punkte auf einer langen, vollständigen Liste möglicher struktureller Ansatzpunkte für die Erneuerung der Arbeiterbewegung im Rahmen eines sich ausbreitenden Systems der flexiblen Spezialisierung gemeint sind. Sie sollen nur als Illustrationen für ein Bündel von Strategien dienen, das sich durch den scheinbar paradoxen Gedanken auszeichnet, den Gang der Entwicklung dadurch zu verändern, daß man ein stärkeres Vertrauen in die »Notwendigkeit« struktureller Veränderungen hat als die Kapitalisten, die sie initiieren.

Die gleiche Überlegung gilt meines Erachtens auch für die Bemühungen in Richtung der zweiten, ideologischen Öffnung zur Weiterentwicklung der Arbeiterbewegung. Hier gilt es, die Manager dieses neuen Stils industrieller Beziehungen beim Wort zu nehmen und zu zeigen, daß die Arbeiterbewegung in Zukunft — ebenso wie in der Vergangenheit — der bessere Vertreter jener Freiheitsprinzipien ist, die das Kapital heute sein eigen nennt.

Unter den Bedingungen der Massenproduktion band der keynesianistische Kompromiß die Arbeiterbewegung an ein Lohnsystem, welches zwar ihre Mitbestimmung in nationalen Angelegenheiten sicherte, sie gleichzeitig jedoch zwang, für eine hochgradig einheitliche Behandlung aller Arbeiter zu kämpfen. So wurde jeder Angriff auf die bestehenden Regelungen, gleichgültig aus welcher Richtung und mit welchem Ziel, von den Gewerkschaften zunehmend als ein Angriff auf ihre eigenen Traditionen, ihre Prinzipien der Gerechtigkeit und ihre institutionelle Integrität aufgefaßt. Als sich die Situation änderte und die Managementseite immer häufigere Ausnahmen von den bestehenden Regelungen — und in vielen Fällen damit zweifellos einen Freibrief — verlangte, mußte das starre Festhalten an alten Regelungen immer mehr wie die Verteidigung von Gewohnheiten und Privilegien wirken. Plötzlich sahen sich die Gewerkschaften in einer Situation, in der sie den Arbeitern selbst Handlungsbeschränkungen auferlegte und, statt Voraussetzungen für die Selbstverwirklichung ihrer Mitglieder zu schaffen, immer mehr Bedingungen daran knüpfte. So konnte sich das Management als Vorreiter eines der älte-

sten Grundwerte der Linken aufspielen, nämlich der Selbstbestimmung. Die »Flexibilisierung« der Arbeit (weitgehend verstanden als Abschaffung von Beschränkungen) löste die linke Vorstellung von »Humanisierung« (langsame Verbesserung der Massenproduktion im Rahmen des Keynesianismus), als eines Programms zur Produktivitätssteigerung durch Freisetzung der schöpferischen Energien der Arbeiter, ab.

Damit wurde es plötzlich unmöglich, den Begriff des »selbständigen Unternehmertums« — der zunehmend beliebte Ausdruck der Rechten für die Fähigkeit und das Recht des einzelnen, sich die Früchte seiner oder ihrer Arbeit anzueignen — in die Sprache der Linken zu übersetzen.

Das Argument, mit dem diese Situation wieder bereinigt werden kann, lautet: Wenn Flexibilität mehr Freiheit für den einzelnen bedeuten soll, dann muß sie gesellschaftlich kontrolliert werden. Betrachten wir zum besseren Verständnis dieser scheinbar paradoxen Formulierung das Beispiel der Heimarbeit.

In der Vergangenheit führte das System der Heimarbeit und der Auslagerung von Arbeit manchmal zu den übelsten Situationen, manchmal gingen sie auch einher mit hohem Lebensstandard und einer starken Arbeiterbewegung. Das erstere galt dann, wenn die verwendete Technologie veraltet, die Arbeitskräfte relativ unqualifiziert, das Produkt standardisiert und die Gewerkschaftsbewegung stark genug war, einen Preiswettbewerb durch Lohnkürzungen zu verhindern. Wo diese Bedingungen umgekehrt waren — wie zum Beispiel in Solingen, Lyon oder Birmingham zwischen 1850 und 1950 —, trat der gegenteilige Fall ein. Statt nun das Wiederaufleben der Heimarbeit als Angriff auf das Lohnfindungssystem und eine Rückkehr zu den primitivsten Anfängen des Kapitalismus zu bekämpfen, sollten die Gewerkschaften eher den Versuch machen, die neuen Heimarbeitszentren auf dem gleichen Weg zu entwickeln, der zu den technologisch dynamischen Industriebezirken des 19. Jahrhunderts und zu den innovationsfreudigen Zentren des »Dritten Italien« von heute geführt hat. Mit anderen Worten: statt ihre gesamte Aufmerksamkeit der Tatsache zu widmen, daß die Dezentralisierung der Produktion für Arbeitnehmer in gefährdeten Positionen fatale Folgen haben könnte, sollte die Gewerkschaftsbewegung versuchen, Wege zu finden, die Position der in der dezentralisierten Produktion beschäftigten Arbeiter weniger angreifbar zu machen.

Wenn beispielsweise Druckereibetriebe Frauen einstellen, die zu Hause an Computerschreibgeräten Mausekretten tippen sollen, könnte die Gewerkschaft erst einmal so reagieren, daß sie den Frauen hilft, sich zu organisieren und geeignete Büroräume zu mieten, wo sie arbeiten können, sowie eine Kindertagesstätte einzurichten. Damit könnten die Kosten für die Beaufsichtigung der Kinder gesenkt und gleichzeitig die Monotonie und Einsamkeit der langen Arbeitstage zu Hause durchbrochen werden. Ein nächster Schritt wäre die Einrichtung von Programmierkursen, die die Frauen in die Lage versetzen würde, entweder bei ihrem Arbeitgeber anspruchsvollere Arbeiten zu übernehmen oder anderweitige Beschäftigung zu finden. Wenn die betroffenen Frauen ein Gefühl von Gemeinsamkeit und kollektiver Stärke entwickeln können, dann kann der nächste Schritt von ihnen selbst, statt von der Gewerkschaft ausgehen. Ähnliche Strategien ließen sich auch in bezug auf Arbeitszeitveränderungen oder Veränderungen in der industriellen Arbeitsteilung entwickeln — zum Beispiel in Großbritannien oder in den Vereinigten Staaten, wo eng definierte Arbeitsplätze die Regel sind. Statt zu argumentieren, daß die Einführung von Gruppenarbeit oder die Verringerung von Facharbeiter-Lohngruppen ihre traditionellen Rechte auf bestimmte Arbeitsplätze in Frage stellt und damit ihre Gewerkschaften auf den Plan ruft, sollten die Facharbeiter in der amerikanischen Automobilindustrie sich zum Beispiel eher Gedanken machen, wie man die Grup-

penarbeit als Druckmittel benutzen kann, um das Qualifikationsniveau *aller* Arbeiter zu heben — und darüber hinaus gleichzeitig die Gewerkschaft zu stärken.

Auch in diesem Fall sind es nicht die einzelnen Beispiele, die zählen, sondern ihre kumulative Wirkung. Auch einige wenige Erfolgsmeldungen könnten deutlich machen, daß Freiheit im Sinne eines Rechts auf Selbstverwirklichung von kollektiven Anstrengungen und der Wahrnehmung allgemeiner Rechte abhängig ist, und diese wiederum erfordern die Existenz bestimmter Institutionen wie der Gewerkschaften. Wenn es gelingt, das deutlich zu machen, dann würde die Gewerkschaftsbewegung endlich wieder als Bestandteil zur Lösung gesellschaftlicher Probleme betrachtet werden können und nicht als Teil des Problems.

Soweit hat mich die Logik dieser Untersuchung geführt; weiter kann sie nicht reichen. Natürlich kann es keine Garantie dafür geben, daß eine dieser Strategien tatsächlich Erfolg hat. Die Möglichkeit der Japanisierung — d.h. einer Flexibilisierung der Produktion zur Erhöhung der Rentabilität und der innovativen Kapazitäten bei ungebrochen kapitalistischer Kontrolle — muß durchaus ins Auge gefaßt werden. Das Argument, welches für die hier vorgestellten Strategien spricht, lautet nicht, daß sie unausweichlich zum Erfolg führen werden, sondern daß sie in der augenblicklichen Situation die einzigen sind, die der Gewerkschaftsbewegung eine realistische Chance eröffnen, das, was sie erkämpft hat, so zu entwickeln, daß es sich auch in Zukunft lohnt, dafür zu kämpfen.

(aus dem Amerikanischen übersetzt von Thomas McKinney)

Benjamin Coriat, Philippe Zarifan Tendenzen der Automatisierung und Neuzusammensetzung der industriellen Lohnarbeit*

Angesichts der eingeschlagenen Richtungen wirft die neue Automatisierung Fragen auf, die — über die direkten Auswirkungen auf den Arbeitsprozeß hinausgehend — unmittelbar das Schicksal ganzer Kategorien von Lohnabhängigen betreffen. Es geht dabei um die Bestimmung der Interessen, die potentiell geeignet sind, die von der Automatisierung ungleichzeitig und in unterschiedlichem Ausmaß betroffenen Gruppen industrieller Lohnarbeit wieder zusammenzuführen und zu vereinen, d.h. zugespitzt stellt die Automatisierung Fragen zur *Neuzusammensetzung industrieller Lohnarbeit*.

Zu diesen Problemen der Neuzusammensetzung industrieller Lohnarbeit und den Hauptlinien ihrer internen Differenzierung wollen wir im folgenden einige Überlegungen und Elemente der Analyse vorstellen.

Als eine wesentliche Voraussetzung dieser Analyse gilt, daß nicht nur die Arbeitsorganisation als solche, sondern darüber hinausgehend die *Prinzipien der Produktionsorganisation* einer Veränderung unterworfen sind. Im Rahmen der neuen Automationsprozesse werden Informatik und Elektronik zur Bewältigung von Aufgaben eingesetzt, die früher dem Bereich der Arbeitsorganisation zugeordnet waren. Die Verlagerung beinhaltet zahlreiche Konsequenzen. Dies zieht sich wie ein roter Faden durch unseren Beitrag.

Integration und Flexibilität: die neuen Organisationsprinzipien der Produktion

Aus dem Einsatz von Informatik und Elektronik resultiert eine allgemeine Umschichtung in Zusammensetzung und Verteilung erforderlicher menschlicher Arbeit. Ausgehend von dieser Grundüberlegung können voraussichtliche und z.T. eingetretene Automatisierungsauswirkungen auf jeweils betroffene Gruppen von Lohnabhängigen untersucht werden.

Ausprägung und Verlauf des neuen Automationsprozesses sind in einem Kontext angesiedelt, der durch die Krise des Taylorismus und Marktinstabilitäten gekennzeichnet ist.¹ In der Konsequenz verankern sich neue Paradigmen der Produktionsorganisation immer schneller, und liefern damit die Schubkraft für den neuen Automationsprozeß.

Alte Paradigmen, die unmittelbar aus dem Taylorismus hervorgingen, basieren auf Parzellierung, Spezialisierung und Intensivierung der Arbeit. Sie beziehen sich auf die serielle, standardisierte Massenproduktion. Die an ihrer Stelle tretenden neuen Paradigmen sind durch zwei andere Zielsetzungen geprägt: *integrierte, flexible* Produktionslinien sollen konstituiert werden.

* Text zuerst erschienen in: TRAVAIL, No. 8, Juni 1985 »Automatisation, filières d'emploi et récomposition des catégories de main-d'oeuvre«. Der Text basiert auf einer langjährigen theoretischen und empirischen Forschungsarbeit der Autoren zu Problemen der Entwicklung industrieller Arbeit in unterschiedlichen Branchen. (Anmerk. d. Red.)