

Michael Schumann  
Göttingen, 24.10.2011

## **Die Erfolgsgeschichte des Automobilbaus – in der widersprüchlichen Perspektive der Produzenten\***

„Lange waren die Perspektiven der Branche nicht so gut wie heute: Automobile stehen wieder für Wachstum“ - so Dieter Zetsche auf der Hauptversammlung der Daimler AG im April dieses Jahres. Kann es eine optimistischere Antwort auf die Frage der IG Metall nach den „Perspektiven nach 125 Jahren Automobil“ geben? Zumal der Vorstandsvorsitzende den historischen Bogen automobiler Industriegeschichte selbst im Auge hat: „Kutschen ohne Pferde ... darum ging es bei der ersten Erfindung des Automobils. ›Autos ohne Emissionen‹ - das ist das wichtigste Thema bei der zweiten Erfindung“. Gepriesen wird der Triumph des technischen und ökonomischen Fortschritts.

Diese Erfolgsperspektive bleibt einseitig. Aus der Sicht der Beschäftigten und ihrer gewerkschaftlichen Interessenvertretung prägen den Blick zurück zwei ganz unterschiedliche Sachverhalte. In der Tat steht die Entwicklung der Automobilindustrie gerade in Deutschland für die eindrucksvolle Erfolgsstory einer Branche. Und die Daimler AG steht dafür beispielhaft. Branche und Unternehmen symbolisieren in immer neuen Innovationszyklen vorangetriebene technische Perfektion und überragendes wirtschaftliches Wachstum. Zu feiern ist ein gigantischer Prozess expansiver Industrialisierung. Mit Produkten, die wie wenige andere die Lebensführung der Menschen und ganze Gesellschaften grundlegend veränderten.

Aber, und das bestimmt die Widersprüchlichkeit der Wahrnehmung: Es geht auch um einen Prozess, der für einen Großteil der Produzenten des Autos nicht nur mit positiven, sondern durchaus auch mit höchst leidvollen Erfahrungen verbunden ist. Automobilarbeit stand lange Zeit synonym für, in der traditionellen Sprache der Arbeiterbewegung

---

\* Perspektiven nach 125 Jahren Automobil – IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg, Stuttgart am 26.10.2011.

gesagt, „entfremdete“ Arbeit. Für Arbeit, die unter den Bedingungen fortschreitender Fertigungsstandardisierung, Fließbandproduktion und Spezialmaschinen das Gegenteil darstellt von schöpferischer, Entfaltung ermöglichender Tätigkeit. Das Gegenteil also zum Anspruch, wie er im allgemein gültigen Arbeitsbegriff der bürgerlichen Gesellschaft umrissen ist: Leistung, selbstverständlich, aber auch Würde und Anerkennung, Selbstverwirklichung, ja Menschwerdung durch Arbeit. In weiten Phasen des Industrialisierungsprozesses der Automobilarbeit reduzierten sich diese Ansprüche auf eine ständig steigende Leistungserbringung.

Deswegen mein Appell: Wenn es aus Anlass des Daimler-Jubiläums um Gestaltungsperspektiven geht, dann sollte im Besonderen über die Zukunft der Automobilarbeit nachgedacht werden. Das meint Beschäftigungs-Möglichkeiten und -Konditionen, meint Entgelt und Arbeitszeitkonditionen, meint allgemeine Betriebsbedingungen und Mitspracheregeln. Denn leider geht es ja heutzutage auch in diesen Dimensionen wieder darum, längst errungenen Fortschritte für alle Beschäftigten erneut durchzusetzen. Das verdeutlicht insbesondere die Leiharbeitsdebatte.

Über die Zukunft der Automobilarbeit heute nachzudenken muss aber auch heißen: Wie entwickeln sich die Tätigkeiten der Produzenten? Beim Blick zurück werden die Probleme überdeutlich. Deswegen werde ich hier untersuchen: Wie sehen in den verschiedenen Phasen der Industrialisierung die Chancen der Produzenten aus, sich in ihrer Tätigkeit zu verwirklichen, Selbstbewusstsein und Anerkennung zu erfahren? Unter welchen arbeitspolitischen Bedingungen wird ihnen das verwehrt? Und: Gab es oder gibt es Möglichkeiten, durch eine entsprechende Arbeitspolitik in Zukunft neue Weichenstellungen zu erreichen? Ich werde in meinem Beitrag die Geschichte der Automobilarbeit in der gebotenen Kürze in vier Etappen nachzuzeichnen versuchen.

## I.

Vergessen wird heute allzu leicht, dass beim Startpunkt in den 90er Jahren des vorletzten Jahrhunderts, als der Fahrzeugbau noch eine Sondersparte des Maschinenbaus war, die Produzenten beides waren: Hersteller und Entwickler, Macher und Innovatoren, Handwerker und Techniker – oft in einer Person. Gottfried Wilhelm Daimler startete als

Büchsenmacher, Karl Benz als studierter Maschinenbauer, aber in enger Kooperation mit dem gelernten Mechaniker August Ritter. Noch in den ersten Jahren nach der Jahrhundertwende wurden die Autos in Start-up-Unternehmen bzw. Werkstätten von Handwerkern hergestellt, bei denen sich technisches Know how, praktische Erfahrung und manuelle Geschicklichkeit mit erfinderischer Tüftelei verband. In den Pionierbetrieben der Innovatoren handelt es sich durchweg um handwerkliche Einzelfertigung. Kennzeichnend waren komplexe Produkte, individuelle Kundenwünsche und eine Verschränkung von Produktentwicklung und –erstellung.

Eine Untersuchung aus dem Jahre 1909 legte über „Die Arbeiter der Daimler-Motoren-Gesellschaft Stuttgart-Untertürkheim“ für die Zeit vor dem 1. Weltkrieg genaue Belegschaftsstrukturdaten vor: Fast zwei Drittel von knapp 2.000 Beschäftigten waren als „Professionisten“ eingesetzt. Ihrer Ausbildung nach gelernte Handwerker - bei einem besonders hohen Anteil von Schlossern (vgl. Fritz Schumann). Das duale System der Berufsausbildung in Deutschland bildete den praktisch und theoretisch versierten Facharbeiter aus, der der damaligen Produzentenrolle entsprach. Die Leistungsfähigkeit und Qualität der Motoren und Fahrzeuge hing in dieser handwerklichen Phase in hohem Maße von der Sorgfalt und Präzision der Anpass- und Feinbearbeitungen ab. In Arbeitsteilung mit den fachlich komplexen, anspruchsvollen Facharbeiterpositionen mit hohem Verantwortungszuschnitt wurden nur wenige „angelernte Maschinenarbeiter“ und „ungelernte Helfer“ eingesetzt.

Ohne diese vorindustrielle Werkstattsituation der Produzenten idealisieren zu wollen, d.h. durchaus in Kenntnis der damals üblichen überlangen Arbeitstage und extremen Körperbelastungen: Kennzeichnend war in der Phase der Innovatoren für die Mehrheit der Produzenten eine beruflich herausfordernde Arbeitssituation, mit individuellem Handlungsspielraum, Selbständigkeit und betrieblichem Expertenstatus.

## II.

Die Nachahmer gingen andere Wege. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts wurde in den USA die industrielle Massenfertigung des Automobils aus der Taufe gehoben. Unter den Vorzeichen eines schier unerschöpflichen potenziellen Binnenmarktes und eines

Arbeitsmarktes ohne etablierte Handwerkstradition und Facharbeiterausbildung entwickelte sich ein eigenes Produktionsmodell. Seine Innovatoren erlangten schnell weltweite Aufmerksamkeit. Henry Ford steht für die entsprechende Produkt- und Produktionstechnik, d.h. insbesondere für Einheitsauto und Fließband, Frederik Taylor für die sogenannte „wissenschaftliche Betriebsführung“. Extreme Produktstandardisierung, funktionell ausdifferenzierteste Arbeitsteilung und strikte Kontrollsysteme kennzeichnen die Prozessgestaltung. Mit ungelernten, schnell einarbeitbaren und austauschbaren Einwanderern galt es, den Fertigungsprozess in Szene zu setzen. Obwohl der Luxuswagen „Mercedes Benz“ mit dem Gebrauchsvehikel „Ford T-Modell“ kaum mehr gemein hatte, als dass sie beide von einem Motor angetrieben, sich auf vier Rädern bewegten: Das „American System of Production“ reklamierte für sich den produktionstechnischen und –organisatorischen Fortschritt; es galt schnell als Modell für erfolgreiche Modernisierung und wurde auch den deutschen Herstellern zur Nachahmung empfohlen.

Immerhin: Es dauerte bis in die 50er/60er Jahre des vergangenen Jahrhunderts, bis sich das US-Produktionssystem auch in der deutschen Automobilindustrie flächendeckend durchsetzen konnte. Gerade die Bedingungen während des 2. Weltkriegs, die Massenproduktion von Rüstungsgütern mit zunehmend mehr Frauen und Kriegsgefangenen, d.h. ohne einschlägig ausgebildete Arbeitskräfte, hatten für die Adaption des US-Konzepts den Boden bereitet.

Die 20er Jahre waren dagegen noch durch Konzeptauseinandersetzungen gekennzeichnet, in denen gerade Daimler eine wichtige Rolle spielte.

Dem „amerikanischen Produktionsweg“, vor allem von Opel schon in dieser Zeit propagiert und für Deutschland erprobt, wurde von Daimler-Vertretern offensiv die „deutsche Variante“ entgegengesetzt. Das Ziel einer Massenfertigung entsprach zunächst einfach nicht dem Selbstverständnis von Daimler. „Deutsche Qualitätsarbeit“ sollte der amerikanischen Billigproduktion entgegen gesetzt werden. Oder, wie es ein Manager damals formulierte: „Hier sauber und gründlich, dort husch-husch-fertig“. Noch galt selbst Vertretern des Daimler-Managements das Taylor-Konzept in ihren Worten als

„menschenunwürdig“, „Antreiberei“ und „Menschenschinderei“. Die Einführung einer „Gruppenfabrikation“ in den 20er Jahren war ein erster, freilich eher halbherziger Versuch, Vorteile der Handwerkertradition, vor allem die Einsatzflexibilität, zu bewahren und sie mit Stärken der Fließproduktion zu kombinieren.

Doch auch bei Daimler fand schon in diesen Jahren die fortschreitende Verlagerung von Qualifikation von der Ebene der Produktionsarbeiter in die Planungs- und Konstruktionsbüros statt, d.h. die funktionale Aufspaltung des ehemals ganzheitlichen Aufgabebereichs der Produzenten. Diese Tendenz spiegelt sich in den sich wandelnden Arbeitsstrukturen bei Daimler deutlich wider: 1929 ist nur noch knapp die Hälfte der Gewerblichen als Facharbeiter eingesetzt.

Die 20er Jahre können also in Deutschland als Inkubationszeit des Taylor-Ford-Systems gelten. Aber erst die zwei Jahrzehnte nach dem 2. Weltkrieg wurden zur Phase der Etablierung. Immer weiter reichende Mechanisierung und Automatisierung der Fertigung ersetzte die unmittelbare Arbeit der Produzenten am Produkt. Immer weiter getriebene Standardisierung macht die verbliebene Arbeit transparenter und austauschbarer. Damit einher ging die betriebsorganisatorische Zergliederung der Produzentenrolle in planende, gewährleistende und ausführende Funktionen. Dies meinte Differenzierung, Polarisierung und Hierarchisierung der Arbeitsstrukturen. In den sich herausbildenden betrieblichen Einsatzfeldern zerfielen die direkten Produktionsarbeiten in getrennte Segmente wie „Einrichter“, „Maschinenführer“, „Maschinenbediener“, „Nacharbeiter“ u.a. und die der Indirekten in „Kontrolle“, „Planung“, „Instandsetzung“ u.a. Ein Prozess, der fast durchweg auf Kosten der ehemals ganzheitlichen Produzentenarbeit ging.

Denn beim Gros der Produzenten führte das zur Vereinfachung der Abläufe und zu einer immer stärkeren Eingliederung in die zeitökonomisch integrierten Produktionsprozesse. Entsprechend reduzierten sich die Qualifikationsanforderungen und erhöhte sich die Arbeitsintensivierung. Aus dem ehemals dominanten handwerklichen Produzenten wurde unter den Vorzeichen der tayloristisch-fordistischen Produktionskonzepte mehrheitlich der repetitive Teilarbeiter. Das meint, ein

Tätigkeitstyp mit reduziertem fachlichen Zuschnitt, dramatisch eingeschränktem Handlungs- und Entscheidungsspielräumen und hohen, oft einseitigen physischen und/oder psychischen Belastungen.

Der fachlich-handwerklich orientierte Produzent wurde also zunehmend von berufsfremd eingesetzten Angelernten ersetzt. Viele ehemalige qualifizierte Produzenten wanderten ab in die neuen Facharbeiterpositionen in die Fachabteilungen der Instandhaltung, des Werkzeugbaus und der Planungs- und Entwicklungsbereiche oder stiegen auf in die Betriebshierarchie. Als biografische Erfahrung war der Wechsel für manchen Produzenten kein Abstieg, zum Teil sogar ein Aufstieg. Kollektiv hat die Industriearbeiterschaft durch diesen Prozess aber intellektuell-fachliche Substanz eingebüßt. Das für das Selbstbewusstsein so wichtige Selbstverständnis „Wir schaffen die Werte“ verlor an Bedeutung.

Die deutsche Automobilindustrie insgesamt, und gerade Daimler als wichtiger Geburtshelfer der Branche, wurden zu Imitatoren von an anderen Orten entwickelten Produktionskonzepten. Lassen wir an dieser Stelle offen, ob dies unvermeidliche Kosten des wirtschaftlichen Wachstums der industrialisierten Massenproduktion Automobil waren oder ob es nicht immer schon Alternativen gab. Allemal gilt, dass sich schon Ende der 70er Jahre die empfindlichen Schwächen des Taylorismus-Fordismus zeigten. In dem Moment, als sich die Rahmenbedingungen der Branche veränderten, traten erhebliche Schwierigkeiten auf.

### III.

Zwei Entwicklungen sind hier von besonderer Bedeutung:

Zum einen gerieten die tayloristischen Arbeitsbedingungen zunehmend in die wissenschaftliche, gewerkschaftliche und öffentliche Kritik. Die Anspruchshaltung an Arbeit hatte sich verändert. Musste nicht ein anspruchsvoller Arbeitsbegriff für alle, also auch für Industriearbeiter Geltung haben? In der Nachkriegszeit ließ sich Arbeitskritik noch durch Beschäftigungs- und Lohnangebote kompensieren. Jetzt rückten die Zumutungen restriktiver Arbeit, der Qualifikations- und Autonomieentzug und ihre destruktive Wir-

kung für den gesamten Lebenszusammenhang ins Zentrum der Aufmerksamkeit. Wenn man so will: Der Verlust des souveränen Produzentenstatus wurde erkannt und kritisch eingeklagt.

In dieser Perspektive kommt es in den frühen 70er Jahren zu entscheidenden politischen Initiativen: Die IG Metall gerade hier in Baden-Württemberg unter Franz Steinkühler erkämpft den ersten „Humanisierungs-Tarifvertrag“; die Betriebsräte bei Daimler bringen das arbeitspolitische Konzept der Gruppenarbeit ins Spiel und mit dem HdA-Programm der sozialliberalen Regierung fördert auch der Staat die Bemühungen um eine anti-tayloristische Arbeitspolitik.

Selbst das „Institut für angewandte Arbeitswissenschaften“ der Arbeitgeber meldet sich 1976 zu Wort und spricht mit Blick auf die Misere der Industriearbeit von „steigender sozialer Unrast“. Die gegenwärtigen Formen der Arbeit (stunden) „zu sehr in Kontrast zu den großen Freiheitsspielräumen der privaten Lebenssphäre“ (Weil 1976). Es könnte nützlich sein, sich heute wieder an diese, kaum mehr als 30 Jahre zurückliegende Debatte zu erinnern. In breitem gesellschaftlichen Konsens wurde die Unzumutbarkeit restriktiver Industriearbeit beklagt und Arbeitswandel eingefordert. Dass sich zu diesem Zeitpunkt auch die Unternehmen an der Lösungssuche beteiligten, lag nicht zu letzt auch an wirtschaftlichen Überlegungen. Wachsende Arbeitsunlust schlug sich in erhöhten Absentismus- und Fluktuationsquoten nieder und wurde mit steigenden Personalkosten negativ wirksam.

Die zweite, in den 80er Jahren wirksame Entwicklung betraf weltweite Veränderungen. Die Rahmenbedingungen der Automobilindustrie wandelten die Massenmärkte. Eine breite Diversifizierung und Individualisierung der Nachfrage stellte neue Produktionsanforderungen. Durch die Weiterentwicklungen der Produktionstechnologien, insbesondere durch die flexible Automatisierung, ergaben sich neue Fertigungsoptionen. Sie zu nutzen erforderte einen wieder höher qualifizierten Typus von Produzenten.

Diese Entwicklungen traten für die Automobilindustrie mit einer so großen Wucht auf, dass das tayloristisch-fordistische Produktionskonzept, für lange Zeit gleichgesetzt mit

der kapitalistischen Rationalisierung schlechthin und scheinbar ohne jede Alternative, tatsächlich ins Wanken geriet. Horst Kern und ich konnten Anfang der 80er Jahre als Ergebnis einer breit angelegten empirischen Untersuchung feststellen: Das Bewusstsein für die qualitative Bedeutung menschlicher Arbeitsleistung und die Wertschätzung der besonderen Qualitäten lebendiger Arbeit ist gestiegen. Die Autonomisierung des Produktionsprozesses gegenüber lebendiger Arbeit durch Technisierung bringt nicht per se ein wirtschaftliches Optimum. Der restringierende Zugriff auf Arbeitskraft verschenkt wichtige Produktivitätspotentiale. Im ganzheitlichen Aufgabenzuschnitt und in der fachlichen Souveränität der Produzenten liegen stärker zu nutzende Produktivkräfte.

Unsere Ergebnisse wurden breit und zunächst durchaus kontrovers diskutiert. Aber kaum zehn Jahre später bilanzierte Ulrich Jürgens vom Wissenschaftszentrum Berlin die Entwicklung mit dem Tenor: Der von uns beobachtete arbeitspolitische Paradigmenwechsel ist in der Tat eingetreten: „Wir erleben heute einen tiefgreifenden Wandel in der Automobilindustrie, der in seiner historischen Tragweite vergleichbar ist mit der Durchsetzung des tayloristisch-fordistischen Regulationsmodells vor einigen Jahrzehnten. Ging es damals um die Ablösung handwerklicher Produktionsverhältnisse durch Massenfertigung und Fließbandarbeit, so stehen die Produktionssysteme der Massenfertigung und Fließbandarbeit heute ihrerseits zur Disposition. Die Auflösungserscheinungen des früher so fest gefügten tayloristisch-fordistischen Regulationsmodells der Arbeit sind unübersehbar“ (Jürgens 1989).

Höchste Flexibilität wurde zum Grundprinzip der Techniknutzung; Rücknahme von Arbeitsteilung durch Integration von Funktionen zur Prämisse einer neuen Arbeitsgestaltung; erweiterte Selbst- und Gruppenverantwortung galt als angemessener Umgang mit den Arbeitskräften. Statt weiterer Dequalifizierung war also Reprofessionalisierung angesagt. Diese Entwicklungen stärkten erneut den Produzenten. Das Verhältnis von praktischem Know how, Erfahrungswissen und Theorie wurden für die Produzentenrolle neu gewichtet. Der Produzent als umfassend qualifizierter, selbständig disponierender, anerkannter Experte der Praxis war also wieder nachgefragt.



Diese Wandlungen der Produktionskonzepte in den 80er Jahren ermöglichten es den Produzenten zumindest in ersten Ansätzen, sich im betrieblichen Rationalisierungsprozess neu zu definieren. Die vom Taylorismus-Fordismus aufgeheischte Rollentrennung hieß: Rationalisierung und effektives Wirtschaften ist das Geschäft des Unternehmens - sprichwörtlich auf den Knochen der Produzenten, ohne deren Gestaltungsoptionen. Wir wissen, dass der Taylorismus-Fordismus gleichwohl nie ohne eigenständig eingebrachtes Erfahrungswissen und Produktionsintelligenz im Shop floor funktionierte. Aber das führte nicht zur Überwindung der Subalternität der Produzentenrolle. Vielfach waren es auch nur informelle Abwehrstrategien jenseits der offiziellen Vorgaben, die bescheidene Überlebenspraktiken und Produzentenstolz sicherten.

Erst die im breiten Sinne nach-tayloristische, von uns „innovativ“ getaufte Arbeitspolitik ermöglicht es den Produzenten, sich als Mitspieler in den Rationalisierungsprozess einzubringen und eigene Ideen und Vorschläge an der Optimierung der Produktion und der Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu entwickeln. Weil mit einer beteiligungsgetragenen Arbeitsgestaltung auch Arbeitserleichterungen zu erreichen waren, förderte diese Arbeitspolitik kreative Eigenbeiträge und einen aktiv ausgehandelten, an sozialer Vernunft orientierten Interessenausgleich.

In den 80er und 90er Jahren, als die Krise des Taylorismus und all seine Defizite offenkundig wurden, hatten die deutsche Automobilindustrie und besonders auch Daimler gute Chancen, wieder die Rolle des Innovators zu übernehmen. Innovator für ein neues, gleichermaßen gesellschafts- wie wirtschafts-verträgliches Produktionssystem. Die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen waren günstig:

- Das Berufssystem lieferte den qualifizierten Fachexperten, auch um die neuen Technologien effizient zu nutzen.
- Die industriellen Beziehungen hatten erfolgreich einen konsensfähigen Politikstil erprobt.

- Und schließlich waren in den 70er und 80er Jahren genügend Erfahrungen gesammelt worden mit arbeitspolitischen Konzepten, die die Produktivitätszuwächse durch die systematische Verknüpfung von Arbeits- und Wirtschaftsverbesserungen erfolgreich erprobt hatten.

Das heißt, die nach-tayloristische Konzeptarbeit fand in Deutschland gute Voraussetzungen: Technologisch fortgeschrittene Produkte und ein Fertigungsmodell, das gerade durch die wieder gewonnene, mobilisierte Produzentenintelligenz seine besondere Leistungsstärke gewinnt. So erschien es aussichtsreich, im Automobilbau Modernisierung neu und offensiv zu definieren: einerseits durch einen aufgeklärten, den erhöhten Arbeits- und Berufsansprüchen entsprechenden arbeitspolitischen Ansatz, andererseits durch gerade darüber gewonnene Wettbewerbsstärke. Das musste nicht gleich ein Modell für die Welt sein. Aber ein gutes Rüstzeug für die deutsche Automobilindustrie hätte es allemal sein können, sich den erschwerten Anforderungen des Weltmarktes erfolgreich zu stellen.

Freilich muss im Nachhinein auch festgehalten werden: In diesen Konzepten wurde noch zu wenig mitgedacht, dass es zu deren Realisierung auch ergänzender Veränderungen in den Bereichen Betriebsorganisation, Führungsstrukturen und Entgeltsystem bedarf. Martin Kuhlmann spricht deswegen bei den damals erprobten Varianten „innovativer Arbeitspolitik“ zu Recht von einer nur „unvollständigen Modernisierung“. Diese Schwäche der in Deutschland entwickelten Konzepte war ein Grund, warum sich in den 90er Jahren dann durchaus alternativ zu den eigenen Vorstellungen das Toyota-Produktionssystem durchsetzen konnte.

#### **IV.**

Die Chance eines arbeitspolitischen Paradigmenwechsels entsprechend den besonderen deutschen Produktionsbedingungen wurde jedenfalls vertan. In den 90er Jahren kam es nicht zur Weiterentwicklung und Verallgemeinerung dieser nach-tayloristischen Konzepte.

Was begründet den Umschwung? Mit einer gültigen Diagnose der neueren Entwicklungen sind wir alle noch beschäftigt. Deswegen hier nur vorläufige Stichworte:

Die ab den 90er Jahren sich radikal durchsetzende Globalisierung der Ökonomie hat die Kapitalverwertungsstrategien der Automobilunternehmen verändert und Profitansprüche an Produktionsergebnisse erweitert. Die Finanzmärkte und die dort erreichbaren Gewinne werden zum allgemeinen Maßstab der Rentabilität. Unter dem Vorzeichen des Shareholder-Value-Kalküls ändern sich dramatisch die Fristigkeiten, in denen erhöhte Renditevorgaben eingelöst werden sollen. Human-Ressource-Investitionen und Ausbildungsaktivitäten, die sich erst mittelfristig auszahlen, werden geopfert. In den Betriebskalkülen zählen sie nicht als Zukunftsinvestitionen, sondern als zu deckelnde Kostenstellen.

Das Toyota-Produktionssystem, mit dem Erfolg des Toyota-Konzerns im Rücken und von MIT/Boston als „Zweite Revolution in der Autoindustrie“ (1991) weltweit propagiert, trat entsprechend selbstbewusst auf, den neuen Markt-Anforderungen zu entsprechen. Es beanspruchte die Rolle des Innovators effizienter Fertigung. Gerade die vorgeschlagenen Produktionsstrukturveränderungen insbesondere in puncto Ablaufrationalität, Qualitätsmanagement und Logistikstrukturen korrigierten in der Tat Schwachstellen des Fordismus und konzentrierten sich auf jenen Organisationswandel, der im deutschen Ansatz der „innovativen Arbeitspolitik“ vernachlässigt worden war.

Auch die deutsche Automobilindustrie orientierte sich jedenfalls zunehmend mehr an diesen Vorgaben. Indem es das Toyota Produktionssystem in wichtigen Punkten einführte, übernahm sie die Rolle des Imitators.

Dabei wurde zumeist übersehen, dass die Umsetzung von toyotistischen Konzepten in westlichen Fabriken häufig die Fehler des Taylorismus im Umgang mit den Produzenten fortschreibt. Das System baut Kontrolle und Hierarchie wieder aus, stützt die Deprofessionalisierung der Produzenten, nimmt ihnen Selbständigkeit und belässt sie trotz geringfügiger Korrekturen in einer subalternen Ausführungsposition. Überwunden

geglaubte Frontstellungen in der Arbeitspolitik werden damit reaktiviert, Rationalisierungsgegnerschaft, Leistungszurückhaltung und Misstrauen neu herausgefordert.

Damit bin ich im historischen Rückblick am Ende. Ein letztes Wort: Mit der nicht ad acta gelegten Wirtschafts- und Finanzkrise - das zeigen aktuelle Prognosen – erleben wir möglicherweise eine Zäsur, die mit den von mir skizzierten Epochenbrüchen vergleichbar ist. Die wieder rückwärts gerichtete arbeitspolitische Antwort, die der Finanzmarktkapitalismus auf die Krise des Fordismus den meisten Unternehmen nahe gelegt hat, ist jedenfalls keine tragfähige Lösung. In der mit der toyotistisch stimulierten Arbeitsgestaltung eingehandelten forcierten Restriktivität der Arbeit steckt keine Zukunft. Die neuen Erhebungen gerade der IG Metall über die Entwicklung der Arbeitsbelastungen belegen die negativen Wirkungen. Der Druck auf die Produzenten, das weitere Drehen der Leistungsschraube und die weitere Beschleunigung von Restrukturierungsprozessen münden gegenwärtig in verschlechterten Arbeitsbedingungen, die für viele Beschäftigte pathologische Züge annehmen.

Ich denke, die darin erkennbare Krise der Arbeit sollte Anlass geben, die arbeitspolitische Debatte in den Unternehmen wieder mit Nachdruck aufzunehmen und dabei an die angedeutete Tradition anzuschließen. Die Sicherung von Beschäftigung und Einkommen sowie die Rücknahme von prekarisierten Beschäftigungsverhältnissen bleibt ohne Zweifel essentiell. Doch wenn die IG Metall Baden-Württemberg in ihrer „Strategie Zukunft“ diese Forderungen ins Zentrum stellt, so sollten sie explizit um das Feld der „Arbeitspolitik“ ergänzt werden.

Die Ansprüche auf würdige Arbeit liegen erneut unabweisbar auf dem Tisch. Die Konzepte der innovativen Arbeitspolitik haben gezeigt, dass es andere, humanere, gesündere, weniger restriktive Lösungen gibt. Ohne Einbußen bei der Wettbewerbsfähigkeit. Das heißt, es geht um eine neue Zukunft für die Produzenten. Es geht um menschenwürdigere Arbeit, um mehr Autonomie, um mehr Selbstbestimmung. Die Perspektive der Befreiung in der Arbeit steht nach 125 Jahre Industriegeschichte erneut oder genauer unverändert auf der Tagesordnung - und mit ihr ein ureigenstes Anliegen gewerkschaftlicher Politik. Unter den heutigen Bedingungen gibt es dafür durchaus

erfolgsversprechende Ansatzpunkte. Und, um auf Zetsche zurückzukommen: Die zweite Daimler-Innovation, d.h. das „Auto ohne Emissionen“ wird gleichermaßen in seiner Entwicklung wie in seiner Herstellung nur mit einer Arbeitspolitik zu erreichen sein, die die Beschäftigten mit ihrem ganzen Know-how, vollem Engagement, selbständigen Urteilsvermögen und demokratischer Beteiligung in den Prozess einzubeziehen vermag.

## **Literatur**

- Fattmann, Rainer (2011): 125 Jahre Arbeit und Leben in den Werken von Daimler und Benz. Die Geschichte der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung. Hrsg. Gesamtbetriebsrat der Daimler AG . Ludwigsburg
- Jürgens, Ulrich; Malsch, Thomas; Dohse, Knuth (1989): Moderne Zeiten in der Automobilindustrie, Berlin
- Kern, Horst; Schumann, Michael ((1984): Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung. München
- Kugler, Anita (1987): Von der Werkstatt zum Fließband – Etappen der frühen Automobilproduktion in Deutschland. In: Geschichte und Gesellschaft 13, S. 304-339
- Kuhlmann, Martin (2004): Modellwechsel? Die Entwicklung betrieblicher Arbeits- und Sozialstrukturen in der deutschen Automobilindustrie. Berlin
- Niemann, Harry; Feldenkirchen, Wilfried (Hrsg.) (2005): 100 Jahre DaimlerChrysler - Werk Untertürkheim 1904-2004. Wo das Auto anfang – Mobilität und Industrialisierung im Neckarraum. Wissenschaftliche Schriftenreihe, Bd. 8. DaimlerChrysler Konzernarchiv
- Schumann, Fritz (1911): Die Arbeiter der Daimler-Motoren-Gesellschaft Stuttgart – Untertürkheim. In: Schriften des Vereins für Sozialpolitik. .Auslese und Anpassung der Arbeiterschaft. Leipzig
- Schumann, Michael (2003): Metamorphosen von Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein. Kritische Industriesoziologie zwischen Taylorismusanalyse und Mitgestaltung innovativer Arbeitspolitik. Hamburg
- Schumann, Michael; Baethge-Kinsky, Volker; Kuhlmann, Martin; Kurz, Constanze; Neumann, Uwe (1994): Trendreport Rationalisierung. Automobilindustrie – Werkzeugmaschinenbau - Chemische Industrie. Berlin
- Stahlmann, Michael ((1995): Vom Handwerk zur Fließbandarbeit - die erste Revolution der Arbeitsorganisation bei Opel und Daimler-Benz. In: WSI Mitteilungen 10, S. 646-653