

Toyotismus – japanischer Fordismus?

0 Einleitung

Leanproduction ist ein zentraler Punkt in fast jedem aktuellen Managementbuch. Es geht dabei unter anderem um den Abbau von Hierarchieebenen. Viele Autoren suchen hierbei eine Nähe zum japanischen Weg der Unternehmensführung. Vor dieser Diskussion dominierte die amerikanische Auffassung, der Massenproduktion, die Wirtschaftsweise.

Das „Modell T“ von Ford wurde 1913 vorgestellt. Es verkörpert die fortschrittlichsten Prinzipien damaligen Managements: die wissenschaftliche Organisation der Arbeit, Produktion am Fließband, Standardisierung und der Einsatz spezialisierter Werkzeuge. Für Ford waren der Taylorismus und die Maschine die Eckpunkte seiner Weltansicht. Bis 1968 waren die USA der führende Automobilproduzent. Am Ende der 60ziger Jahre setzten sich die Europäer an die Spitze der Produzenten, nach Produktionszahlen. Die Japaner dominierten durch ihren rasanten Aufstieg die 70er und 80er Jahre .

In meinem Projektbericht möchte ich die Frage klären, ob Toyotismus japanischer Fordismus ist, oder ob es sich hierbei um eine Produktionsweise handelt, deren Name am Fordismus angelehnt ist.

Zu diesem Zwecke werde ich beide Akkumulations- und Regulationsweisen nach Gemeinsamkeiten und Unterschieden untersuchen. Zuerst wird der Fordismus dargestellt, wie er in der Theorie behandelt wird. In diesem Zusammenhang werde ich den Taylorismus erklären, da er ein Element des Fordismus ist. Nach einer kurzen Behandlung der Krise des Fordismus gehe ich über auf das Konzept des Toyotismus. Hier versuche ich herauszuarbeiten, was die Neuerungen im Vergleich zum Fordismus sind, und was radikal Neues ist und die Andersartigkeit des Systems hervorhebt.

Ein besonderes Augenmerk liegt bei dem Vergleich der Systeme auf der Rolle der Arbeiter im jeweiligen System. Hierunter fallen Aspekte wie die Kontrolle durch das kapitalistische System, die Interessenvertretung durch die Gewerkschaften sowie allgemein die Kommunikation zwischen den Gruppen (Arbeiter/Management) aber auch gruppenintern.

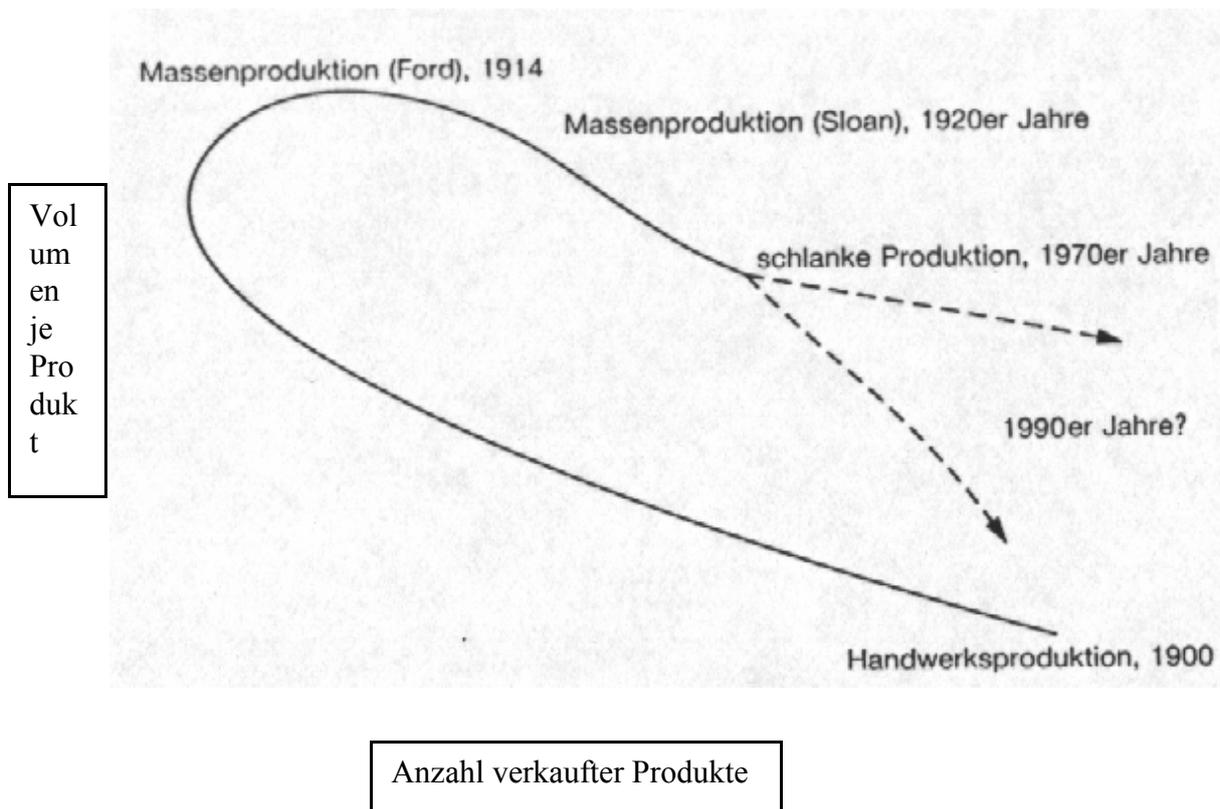
1. Theorie des Fordismus

Der Fordismus bezeichnet die kapitalistische Formation, der dreißiger bis fünfziger Jahre dieses Jahrhunderts im Gefolge von Weltwirtschaftskrise und Weltkrieg, die in ihrer Form so zuerst in den USA auftrat .

Die Maschine steht im Mittelpunkt der fordistischen Kultur. Weitere Aspekte sind zum Beispiel die Massenproduktion, Geschwindigkeit, billige Waren, Funktionalismus und Standardisierung. Es ist eine Revolutionierung des Produktionsprozesses mit einer Verallgemeinerung des Lohnverhältnisses und einer qualitativen Veränderung der Konsum- und Lebensweise der Lohnabhängigen.

Die vergleichsweise hohen Löhne (5-Dollar-Tag), der Achtstundentag und die Demokratisierung des Automobils durch die Großserienfertigung sind weitere Bestandteile. Durch die Einführung des Fließbandes schaffte Henry Ford den Übergang von der Handwerksarbeit zur Massenfertigung. In der Produktion beschränkte man sich auf ein einziges Produkt, das sogenannte Schlüsselprodukt. (siehe hierzu Abbildung 1 umseitig)

Abbildung 1: vgl. Womack S.133



Die Grundstruktur des Fordismus besteht aus kontinuierlichen expandierenden Märkten und aus tendenziell nationalen Produzenten. Seine Durchsetzung beruht auf der Konkurrenz nationaler kapitalistischer Gesellschaftsformationen, d.h. auf der Realisierung komparativer Vorteile bei der Einführung neuer Produktionsstrukturen und politischer Regulierungsmodi, wobei der Schwerpunkt auf dem Binnenmarkt liegt. Es geht also um die innere Landnahme.

Das Modell des Fordismus ist auf Wachstum zentriert. Die quantitative Ausdehnung des Produktionsvolumens hing anscheinend nur von den Produktionsmöglichkeiten ab. Man spricht auch von der Erschaffung des Marktes durch die Produktion. Auf der Kostenseite versuchte man diese durch die Skalenökonomie zu reduzieren. Die hohen Stückzahlen senken hier die Stückkosten. Da die Ressourcen als unendlich angesehen wurden, gab es einen maßlosen Gigantismus in den Dimensionen. Im Vordergrund stand die Großfabrik, bei einem ungehemmten Verbrauch von menschlichen und natürlichen Ressourcen.

Antonio Gramsci bezeichnet mit Fordismus ein Akkumulationsmodell, indem die institutionelle Form der realen Subsumtion, die mit der Einführung des Fließbandes und mit

der Ausweitung des Massenkonsums zusammenfällt und die Kämpfe der arbeitenden Menschen institutionalisiert hat.

Das Kapital konnte nicht nur in den unmittelbaren Produktionsprozess sondern auch den Reproduktionsprozess insgesamt, d.h. den gesamten Lebensprozess der Menschen in der Gesellschaft, eingreifen. Es handelt sich um System der Standardisierung von Massenarbeit und Massenkonsum. Im Kern geht es um die Gleichsetzung der Lohnabhängigen mit den Konsumenten.

Zum Fordismus zählt auch die Übertragung des Taylorismus auf zentrale Themen außerhalb des Erwerbslebens, wie zum Beispiel Konsum und Freizeit.

Die Vielzahl der Merkmale des Fordismus lassen sich wie folgt strukturieren :

Staat:	Sozialstaatlichkeit
Arbeitskultur:	Sozialpartnerschaftliche Mitbestimmungssysteme
Industrielle Beziehungen:	Korporatismus, Institutionalisierte Form der realen Subsumtion
Personalmanagement & Arbeitsorganisation:	Entlohnung nach Leistungsfähigkeit, Kompensation durch hohe Löhne und AZV
Konsum/soziale Sicherheit:	Massenkonsum, Massenfreizeitgestaltung und sozialstaatliche Leistungen
Gesellschaftliche Werte:	wirtschaftsdemokratische Mitbestimmung

Diese Darstellung zeigt, daß Fordismus eine sehr komplexe Theorie ist. Ein wissenschaftlicher Zweig, der sich mit dem Fordismus beschäftigt, ist die Regulationsschule, die sich ursprünglich in Frankreich, in den 70er Jahren, entwickelt hat.

1.1 Die Regulationsschule

Der Ansatz der Regulationswissenschaftler ist ein wirtschafts- und gesellschaftstheoretischer. Es stellt sich die Frage, welche sozialen und politischen Zusammenhänge es erlauben, die Expansion der Massenproduktion und die entsprechende Nachfrageentwicklung in Einklang zu bringen.

Mit dieser Frage beschäftigt sich die Regulationstheorie. Sie geht davon aus, dass sich das Lohnverhältnis nicht auf ein Tauschverhältnis reduzieren lässt. Unter Fordismus verstehen die Regulationstheoretiker das Vergesellschaftungsmodell, das auf Massenproduktion basiert und den über staatliche, sowie gesellschaftliche Transferleistungen regulierten Massenkonsum.

Ein herausragender Autor auf dem Gebiet der Regulation ist Aglietta. Er hebt vier Hauptmerkmale des fordistischen Akkumulationsregime hervor :

1. Die Vertiefung des Prinzips der Mechanisierung / Taylorisierung des Produktionsprozesses
Das bedeutet eine entscheidende Intensivierung der Ausbeutung, gestützt auf einen weitgreifenden Dequalifizierungsprozess, die Zerschlagung traditionell handwerklicher Formen der Arbeitermacht und der Einführung effizienter betrieblicher Kontroll- und Überwachungstechniken.
2. Die Ausweitung der Lohnarbeiterklasse
3. Der langfristige Rückgang der gesellschaftlichen Reproduktionskosten der Arbeitskraft
4. Die Formierung einer Konsumweise von durch die Massenproduktion standardisierten Waren

Die Produktions- und Konsumweise müssen in einem bestimmten Ausmaß stabil und kontinuierlich sein.

Lipietz, ein weiterer Regulationstheoretiker, nennt die Regulation eines sozialen Verhältnisses (gewisse Beständigkeit) die Art und Weise, in der sich dieses Verhältnis trotz und wegen seines konfliktreichen und widersprüchlichen Charakters reproduziert. Seiner Meinung nach kennzeichnen den Fordismus drei wesentliche Elemente:

1. Form der Arbeitsorganisation (Taylorisierung und Mechanisierung)
2. ein Akkumulationsregime (eine Form der geregelten Zuteilung der aus dem Taylorismus stammenden Produktivitätszuwächse an Profit und Löhne)
3. Der Sozialstaat (er sorgte dafür, daß jeder Arbeitslose trotzdem Konsument sein konnte).

Der Schwerpunkt der Betrachtungen liegt auf den Lohnverhältnissen. Es kommt zu einer Trennung der Produzenten von den Produktionsmitteln. Im Austausch dafür, dass die Arbeiter ihre Arbeitskraft und -fähigkeit dem Kapitalisten zur Verfügung stellen, erhalten die Lohnabhängigen einen Wert in Form von Geld.

Das grundlegende Problem in der Regulation des Lohnverhältnisses liegt in der Verteilungsrate. Indem der Kapitalist die Kluft zwischen dem Produzenten und dessen Arbeitstätigkeit vergrößert, erhält er eine bessere direkte Kontrolle der Arbeitsintensität des Lohnabhängigen – aber er verzichtet gleichzeitig darauf, dessen Fähigkeit zur Initiative zu entfalten.

Das fordistische Lohnarbeitsverhältnis verbindet eine Form der Mobilisierung und Inangasetzung der Arbeitskräfte, beruhend auf der Trennung von Konzeption und Ausführung innerhalb des Großbetriebes mit der spezifischen Reproduktionsform, die auf dem Kauf von Waren beruht, die in der Massenproduktion hergestellt wurden. Die Arbeitskraft wird geographisch konzentriert, diese Verstädterung ist ein wesentlicher Bestandteil des Fordismus. Auch das Stadtbild ist geprägt durch einen hohen Standardisierungsgrad beim Wohnungsbau. Das Entstehen riesiger, monotoner Arbeiterviertel fällt in diese Zeit.

Der dominanten Typus von Produktionsmitteln, dem Typus von Arbeitsorganisation und -kontrolle, der technischen sowie sozialen Arbeitsteilung prägt das gesellschaftliche Verhältnis. Die damit einhergehende Qualifikationsstruktur des gesellschaftlichen

Gesamt-arbeiters, der Stabilitätsgrad seines Arbeitsverhältnisses (die arbeitsrechtliche und vertragliche Absicherung), die Organisation staatlicher Transferleistungen und der Lebensstandart der Lohnabhängigen sind in diesem Zusammenhang zu nennen.

Die Lebens- und Konsumgewohnheiten bilden die tragende Säule der fordistischen Massenproduktion. Ein Schwerpunkt ist hierbei eine steigende Ausstattung mit langlebigen Konsumgütern. Es entsteht eine Unendlichkeit der Bedürfnisse.

Das fordistische Akkumulationsmodell ermöglichte eine durchgreifende Steigerung und Stabilisierung der Profitrate und schuf so die Voraussetzung für eine langanhaltende Prosperität. Dieses hatte entscheidende Folgen für die Vergesellschaftung und die Struktur des politischen Systems. Es entstand eine aus atomatisierten Individuen zusammengesetzte und gewaltsam „modernisierte Massengesellschaft, die von geldvermittelten sozialen Beziehungen, fremdbestimmter Arbeitsteilung und industrieller Zeitökonomie geprägt und immer stärker von bürokratischen Großorganisationen reguliert und zusammengehalten wurde.

Die Tarifautonomie ist eine Basisinstitution in diesem System. Eine Erhöhung und Verstetigung der Realeinkommen ist zur Normalität geworden. Diese Steigerung der Einkommen wurde durch eine Produktivitätssteigerung erzielt. Alle beteiligten Parteien hatten ein Interesse an der Produktivitätssteigerung. Die Arbeitnehmer und die Gewerkschaften konnten so Forderungen nach mehr Lohn begründen und die Unternehmen konnten sich im Vergleich zu ihren Konkurrenten besser stellen. Arbeit und Kapital haben also ein gemeinsames Interesse an der Produktivität.

Ein weiteres entscheidendes Moment in dem fordistischen Regulationszusammenhang bildet die Herausbildung des modernen Sozialstaates. Staatlich organisierte und garantierte soziale Sicherung, der Ausbau der sozialen Infrastruktur (Krankenhäuser, Altersheime, usw.) mit den damit verbundenen Formen des kollektiven Konsums haben geholfen den Massenkonsum zu stabilisieren. Der Massenkonsum, sowie die Durchkapitalisierung des Reproduktions-bereiches bildeten einen weiteren Hauptfeiler des Fordismus.

Die normative Integrationskraft des Fordismus lag gerade in seiner lange Zeit überzeugenden Verzahnung von individuellen, ökonomischen und gesellschaftlichen Zukunftsperspektiven.

Das Netz sozialstaatlicher Regelungen und Apparaturen impliziert eine Form der Institutionalisierung und Verrechtlichung sozialer Ansprüche und Leistungen, das sich gegen eine geschmeidige Reproduktion des materiellen Reproduktionsniveaus sperrt. Wachstum, Modernität, Fortschritt, Individualismus, Konsumismus, Arbeitsdisziplin und Sozialreform hielten den Fordismus zusammen.

1.2 Die andere Seite des Fordismus

Es gibt aber auch die dehumanisierende Seite der extremen Arbeitsteilung am Fließband und die gewerkschaftsfeindlichen, teilweise kriminellen Praktiken der Arbeiterkontrolle.

1.2.1 Gewerkschaften

Die tayloristischen Arbeitsprozesse riefen Widerstand hervor, gegen die Monotonie, Degradierung und Arbeitshetze. Das „Organ“ der Arbeiter sind die Gewerkschaften.

Der fordistische Massenintegrationsmodus war geprägt durch bürokratisch vermittelte verteilungpluralistische Zugeständnisse, also eine sozialpartnerschaftliche Institutionalisierung des Klassengegensatzes. Durch die Institutionalisierung der industriellen Beziehungen, wurde der Arbeiterbewegung ihr revolutionärer Charakter genommen. Es galten Werte wie Fortschritt, Gleichheit, Technik und kollektive Wohlfahrt. Man kann hier von einer konzertierten Aktion sprechen, die einen Klassenkompromiß und einen Fortschrittspakt enthalten. Die Gewerkschaften spielten also eine wichtige und anerkannte Rolle. Sie sind der wichtigste Partner für damalig nachfrageorientierte Wirtschaftspolitik. In Tarifaueinandersetzungen mussten die Interessen des Gemeinwohls, wie zum Beispiel hohe und gesicherte Löhne, gegen die ökonomischen Einzelinteressen der Unternehmen antreten.

Der fordistische Staat unterstützte daher die Vertretungen der Arbeitnehmer durch Gesetze, die ihnen Mitbestimmungsrechte und Tarifautonomie garantierten. Der Staat sah also von einer Diskriminierung der Gewerkschaft ab.

1.2.2 Rolle der Arbeiter

Die Spaltung zwischen qualifizierten Facharbeitern und Angestellten auf der einen, unqualifizierten und angelernten Beschäftigten auf der anderen Seite wurde tiefer. Die Gesellschaft ließ sich in Kapitalisten und Lohnabhängige klassifizieren. Der Massenarbeiter als solches eröffnet die Möglichkeit die Arbeitsbedingungen zu vereinheitlichen.

Die Arbeitsbeziehungen zwischen den Arbeitern und dem Arbeitgebern waren durch wechselseitige Ignoranz geprägt. Der einzelne Arbeiter sah sich nicht als ein Teil der Gemeinschaft, sondern in eine Mißtrauensbeziehung eingebunden.

Die Familie wurde der Knotenpunkt der Veränderungen. Die bürgerliche Kleinfamilie erhielt Einzug in die Arbeiterklasse und begann als die Sozialisationsagentur zu fungieren, die die vom tayloristischen Arbeitsprozess geforderten Triebunterdrückungs-, Verzichts- und Normalisierungstugenden vermittelt.

Das familiäre Wohnen wird zum tragenden Pfeiler des fordistischen Konsummodells. Aber der familiäre Intimbereich wird reduziert zu einer Kinderaufzucht-, Sozialisations-, und Konsumgemeinschaft. Das Leitbild des jungen, gesunden, leistungsfähigen und sportlichen Menschen gewann universelle Gültigkeit. Die traditionelle Form der bäuerlichen und handwerklichen Subsistenzproduktion spielt kaum noch eine Rolle. Als Entschädigung steht das Versprechen der ständig wachsenden Warenfülle. Die Selbstverwirklichungsperspektiven sind stark an die Konsummöglichkeiten gebunden. Durch die Verringerung der betrieblichen Arbeitszeiten wurden die Konsummöglichkeiten deutlich erhöht. Die sich ausdehnende Freizeit wurde zur Konsumarbeit.

Der Mensch im Sinne des Fordismus ist also der disziplinierte Massenarbeiter und der genussfähige Konsument in einer Person.

Im Vergleich zum Taylorismus wurden die arbeitenden Menschen, die jetzt höhere Löhne (möglich durch die Produktivitätssteigerungen) erhielten, vom Unternehmer nicht mehr bloß als Maschinen angesehen, sondern als lebendige Produzenten und als unentbehrliche Konsumenten der eigenen Produkte.

1.3 Die Krise des Fordismus

In den 60er Jahren stiegen die Arbeitslosenzahlen rapide an, es handelte sich hier um eine Kombination aus Produktivitätssteigerungen und Reallohnsteigerung, wodurch immer mehr arbeitssparende Maschinen eingesetzt wurden. Die Produktionsreserven, die in der tayloristischen Arbeitsorganisation liegen und damit die Möglichkeit zur kontinuierlichen Erhöhung der relativen Mehrwertrate, haben sich mehr und mehr erschöpft. Die steigenden Arbeitslosenzahlen gingen zulasten der öffentlichen Hand. Feste Arbeitszeitregelungen und soziale Schutzbestimmungen setzten einer reibungslosen Anpassung der Arbeitskräfte an die neuen Maschinerien und einer flexiblen Ausnutzung der wachsenden Anlagepotentiale Grenzen. Der tayloristische Massenarbeiter produzierte nun eine neue umfassende Krise der Produktivität. Auch die extreme Ausdehnung der konsumtiven Staatsausgaben und der damit einhergehenden Staatsverschuldung trugen hierzu bei.

Da der Fordismus die Reproduktion der Arbeitskraft und den Massenkonsum zu einer entscheidenden Grundlage des Akkumulations- und Verwertungsmodells macht, muss er auf eine tendenziell unbeschränkte Ausdehnung des Konsums setzen, institutionalisiert systematisch eine „Wunschproduktion“ und erweitert permanent die Bedürfnisse der Konsumenten. Der individuelle Gebrauchswert von Konsumgütern nimmt aber gerade dadurch ab, dass der massenhaft konsumiert wird.

Gegen Ende der 60er Jahre kommt es zu einer generellen Verlangsamung der Produktivitätsgewinne, wohingegen die Kaufkraft andauernde Tendenzen zum Anstieg aufzeigen. Soziale Kosten und die Grenzen des American Way of Life traten deutlich hervor. Das Verhältnis zur Ausbeutung der Natur ändert sich, die Quelle der stabilen und steigenden Profitrate versiegt spürbar.

Die Krise wird auch als Ergebnis eines auf die Herausbildung spezifischer politisch-organisatorischer Strukturen und Klassenkampfbedingungen gestützten Angriffs der Lohnabhängigen auf die Profitabilität des Kapitals gesehen. Der Kapitalprofit ist strukturell und nachhaltig beeinträchtigt.

Die Vertreter des Regulationsansatzes halten die Entwicklung für einen historischen Bruch in der Entwicklung der kapitalistischen Kernländer.

Seit 1980 drangen die japanischen Automobilkonzerne immer mehr in den Weltauto-mobilmarkt ein. Die Vorherrschaft der USA bröckelte. Zunächst lieferten die japanischen Autohersteller billige Kompaktwagen annehmbarer Qualität in die Auslandsmärkte und konkurrierten auf Grundlage niedriger Arbeitskosten. Dann führen sie Verbesserungen durch, die zu erheblichen Produktivitätssteigerungen führten. Hierzu zählen die Just-in-Time-Produktion sowie eine Reihe anderer Qualitäts- und Produktivitätsmaßnahmen. Die erfolgreichen japanischen Unternehmen übernahmen eine Art Vorbildfunktion für die Welt, ähnlich wie die us-amerikanischen Unternehmen in den 20er und 60er Jahren. Am Ende des fordistischen Zyklus bekommt der informelle Sektor für die gesellschaftliche Reproduktion und Regulation eine besondere Bedeutung. Die Deformalisierung der Arbeit durch die Flexibilisierungsstrategien führt zur tendenziellen Auflösung des fordistischen-formellen Typs von Arbeit.

Slogans wie: Von Japan lernen oder untergehen! machten die Runde.

Der Fordismus wurde von einem Produktionsparadigma verdrängt bzw. unterlaufen, welches die Produktivität nochmals drastisch erhöhte. Jetzt kam es zu einer Verbindung von Maximen, die bisher als unvereinbar galten, wie Inputfaktoren reduzieren, ökologisch verfahren, Höchstqualität der Produkte gewährleisten und eine große Produktvielfalt bieten. Dieses System, das durch eine hohe Flexibilität von Organisation und Personal besticht, und so Effizienzsteigerungen ermöglicht, kann als Toyotismus bezeichnet werden.

Zwischenfazit:

Die lebendigen Menschen werden im Produktionsparadigma des Fordismus nur als ein Produktionsfaktor gesehen, der Kosten verursacht und eine Quelle der Unsicherheit für den betrieblichen Wirtschaftsprozess darstellt. Gleichzeitig muss der Arbeiter aber Konsument der hergestellten Produkte sein, damit das System der Massenproduktion funktioniert. Der Wert der Ware Arbeitskraft sinkt, aber der Lebensstandard der Arbeiter an sich wird deutlich verbessert. Die Konfliktpotentiale zwischen dem despotischen Fabrikssystem und der natürlichen Resistenz der Arbeitskraft wird bis aufs Äußerste ausgereizt. Aber es ist zu betonen, dass der Fordismus durch den Konsum bzw. durch die Schaffung von Konsummöglichkeiten, einen sozialen Fortschritt darstellte.

Die Krise des Fordismus ist eine technologische, in der die Schaffung von Produktivität zunehmend Probleme verursacht. Der Mensch muss beschäftigt werden, um als Konsument zur Verfügung zu stehen, aber der Anteil der menschlichen Arbeit in den Fabriken muss reduziert werden, um die Profitabilität zu gewährleisten.

Der hohe Grad der Standardisierung in Fabrik, Konsum und Freizeit steht im deutlichen Widerspruch zur Entfaltungsmöglichkeit von Individuen. Hier liegt meiner Meinung nach ein entscheidender Grund zur Krise dieses Akkumulationsregimes. Der hohe Grad an Bildung in den Industrieländern erlaubt der „Arbeiterklasse“ ein Nachdenken über die Kontrolle der Arbeit durch das Kapital. Hier stellt sich die Frage, in wie weit jeder Einzelne bereit ist, seine persönliche Ertragbarkeitsgrenze herab zusetzen, um Geld zu verdienen.

2. Exkurs: Taylorismus

Ein wesentliches Element des Fordismus ist die Theorie Taylors. Frederik Wilson Taylor hatte die Vision einer industriellen Harmonie, in der Produktivitätszuwächse gleichmäßig auf die Kapitalisten und die Lohnabhängigen aufgeteilt werden, wobei beide Seiten in den Genuss von Luxusgütern kommen. Ziel war also die Steigerung des materiellen Wohlstandes von Arbeitgebern und Arbeitnehmern.

Taylor selbst hatte das taylorische Prinzip nicht erfunden, sondern er hat nur die seit hundert Jahre lang entwickelten Prinzipien der Arbeitsorganisation systematisiert und verwissenschaftlicht.

Zum Taylorismus gehören Schlagworte wie Standardprodukt, Fließband, typengebundene Technisierung, unqualifizierte Massenarbeiter, niedrige Arbeitsmotivation, konfliktreiche Beziehungen zwischen Arbeiter und Unternehmensführung, hierarchisches Management, vertikale Arbeitsteilung, externe Kontrolle, horizontale Arbeitsteilung, Arbeitsplatzbindung, Zwangstakt, Zeitvorgabe und Einzelarbeit.

Neue Produktionsmittel führten zu einer Verringerung der Arbeitsunterbrechungen und einer Erhöhung der Fließbandgeschwindigkeiten, d.h. zu einer sprunghaften Erhöhung der Arbeitsproduktivität bei gleichzeitiger kollektiver Dequalifizierung. Hierbei geht es um die Einführung der halbautomatisierten Fließbandproduktion. Der Produktionsprozess wird in extrem kleine Teile zerlegt. Taylor geht davon aus, dass mit zunehmender Zerlegung, Vereinfachung, Spezialisierung und Normierung der Arbeit die Arbeitsleistungen erheblich steigen und die Ausschussquoten sinken. Es werden neue Transfersysteme angewendet. Die extreme Vertiefung der Arbeitsteilung und der weitgehenden Dequalifizierung der Produktionsarbeiter, ermöglichte eine enorme Steigerung der Produktivität.

Es findet eine scharfe Trennung von schöpferischer und ausführender Tätigkeit statt. Ein wesentliches Merkmal ist die externe Kontrolle der Arbeitnehmer durch das Management. Die Kontrolle des Arbeitsprozesses durch das Management wurde umfassender, die Arbeitsdisziplin rigider, und die Arbeitsintensität stieg enorm an. Gruppenarbeit gegenüber war Taylor sehr skeptisch eingestellt. Er sagte: „Sobald Männer truppenweise arbeiten, fällt

ihre individuelle Effizienz fast unweigerlich auf oder unter das Niveau des schlechtesten Arbeiters im Trupp.“

Mit dem Taylorismus wurde die arbeitsorganisatorische und technologische Basis für die Massenproduktion von Konsumgütern und damit für die Erschließung der Arbeitskräftereproduktion als Anlage und Verwertungssphäre für das Kapital geschaffen. Durch die Produktivitätssteigerungen konnte das Lohnniveau spürbar angehoben werden. Diese Steigerungen wurden zunächst durch die Ausschaltung der Dispositionsspielräume der Arbeiter zu erreichen versucht. Die entstehende Verallgemeinerung der Lohnarbeit führte allmählich Beseitigung traditioneller Produktionsformen.

Der Mensch wird hier nur als Störfaktor gesehen. Durch den gezielten Abbau der Konzentration von Erfahrungswissen auf Seite der Arbeiter, wurde diese zu austauschbaren Objekten. Eine Voraussetzung für die tayloristische Massenproduktion ist ein Arbeitsmarkt, auf dem gering Qualifizierte zur Verfügung stehen, die von ihren Ansprüchen her bereit sind, rigide Arbeitssituationen in Kauf zu nehmen.

Ein Prinzip war die Gleichrichtung der Interessen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer auf Erhöhung der Arbeitsleistung durch zweckentsprechende Lohnverfahren, zum Beispiel durch Prämienvergütung. Hieraus folgten relativ hohe Löhne, bei niedrigen Herstellungskosten, zumindest am Anfang.

Fortschreitende Arbeitsintensivierung, Dequalifizierung, Monotonie und Entfremdung rufen Formen eines Widerstandes hervor, der sporadisch und verdeckt ist. Je komplexer und störanfälliger die technologisch hochentwickelten und verflochtenen Produktionssysteme werden, umso kostentreibender werden die so entstehenden Ausfallzeiten. Der Massenarbeiter wird jetzt selber zur Grenze der Kapitalverwertung. Selbst die massive Heranziehung von Arbeitsimmigranten brachte keine Abhilfe.

3. Toyotismus

In diesem Absatz soll geklärt werden, ob der Toyotismus eine Alternative zum Fordismus ist, oder ob es sich nur um eine Potenzierung fordistischer Organisationsprinzipien handelt. Es soll gezeigt werden was Neuerungen, also Weiterentwicklungen des „alten Paradigma“ sind, und was wirklich innovativ ist.

Der Begriff des Toyotismus ist nicht klar zu beschreiben. Im Allgemeinen bezeichnet er die Verschlinkung des Produktionsprozesses. Da dieses zuerst bei Toyota durchgeführt wurde, wird diese „lean-production“ oft als Toyotismus bezeichnet.

Die Philosophie des Toyotismus ist die Beseitigung von „Muda“, von Vergeudung, an welchen Stellen auch immer diese auftreten mag. Um Muda zu umgehen, muss die Verschwendung erkannt und ihre wahre Natur begriffen werden. Diese kann nicht nur im Produktionsprozess in Form von zu starker Bearbeitung, Wartezeiten oder überflüssigen Bewegungen der Arbeiter vorkommen, sondern auch im Transport. Hinzu kommt die Mobilisierung von Kreativität der arbeitenden Menschen. Es betrifft also sowohl Prozess-, als auch Arbeitsorganisation. Die Beseitigung der Verschwendung zielt insbesondere auf Kostensenkung durch Verringerung des Personal- und Lagerbestandes, der Ermittlung überschüssiger Anlagen und Ausrüstungen und die allmähliche Beseitigung der Sekundärverschwendungen.

Durch die Verschlinkung der Produktion sollte es den Unternehmen möglich sein, bei stagnierendem Wachstum der Wirtschaft zu überleben. Hier ist ein gravierender Unterschied zum Fordismus, der keine Grenzen kannte, in bezug auf Ressourcen und Größe.

Toyota ist aber ebenfalls durch Massenproduktion und Fließfertigung gekennzeichnet. Im Vergleich zu Ford gibt es jedoch keine so große Produktstandardisierung und keine starre Einzweckmechanisierung. Die flexible Automatisierung macht auch das Arbeiten mit der „Losgröße 1“ noch profitabel. Die Mehrwertrealisierung kann sich tendenziell vom Massenbedarfsabsatz abkoppeln.

Es geht aber nicht primär um die Technik, sondern um die bessere Nutzbarmachung der lebendigen Arbeit. Hierbei helfen die neu entwickelten und genutzten Techniken. Im Vergleich zum Fordismus soll der Arbeiter nicht einfach gedankenlos an eine Maschine angebunden werden, die er betreut, sondern in Japan bzw. im Toyotismus ist das Ziel die Arbeiter auszulasten, nicht die Maschinen, wie bei Ford.

Der Mensch wird nicht als „Produktionsfaktor“ behandelt, sondern als Quelle der Wert-schöpfung, der Ideen, der Innovationen und der sozialen Beziehungen in Unternehmen und Gesellschaft. Von dieser heroischen Zielsetzung ist die Realität allerdings weit entfernt. Die Arbeitsbedingungen sind in Japan, als Mutterland des Toyotimus, nicht überall menschwürdig. Es gibt eine Vielzahl von Jobs, die körperlich sehr belastend und auch sehr dreckig sind; die sogenannten „3-K-Jobs“.

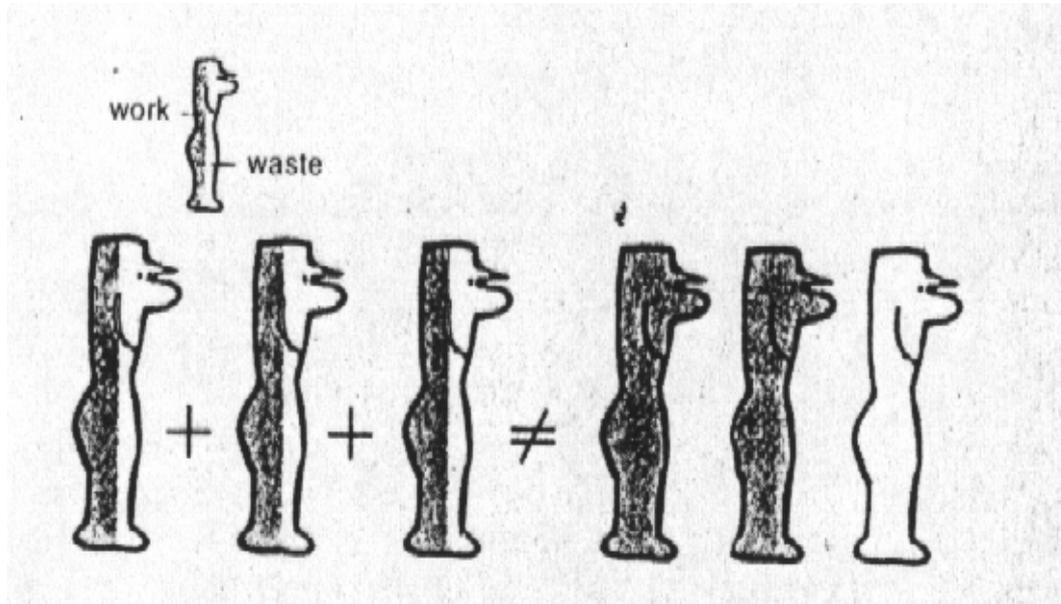
Es stellt sich die Frage, weshalb trotz offensichtlich schlechter Arbeitsbedingungen – anscheinend – harmonische industrielle Beziehungen innerhalb der Unternehmen bestehen. Um dieses zu klären muss erst das Toyotaproduktionssystem in seiner Gesamtheit dargestellt werden.

3.1 Toyota-Produktionssystem

Die Wurzel der klassischen Interpretation des Toyotismus liegt im Produktionssystem von Toyota. Ein Hauptziel ist die Ermöglichung der Herstellung vieler Modelle in kleiner Stückzahl. Die vier Säulen sind das „Just in Time“- Konzept (JIT) und die autonome Automation, das Total Quality Management und die lean-production.

Ausgehend von der Formel: gegenwärtige Kapazität = Arbeit + Verschwendung, versuchte Ohno die Verschwendung zu minimieren. (vergleiche Abbildung 2, umseitig)

Abbildung 2: Three part persons do not make a whole person;



vgl. Boyer S.115

3.1.1 Just in Time (JIT)

JIT ist ein Konzept, bei dem in einem Fließverfahren die richtigen Teile die zur Montage benötigt werden, zur rechten Zeit und nur in der benötigten Menge am Fließband ankommen.

Die Produktion von kleinen Losen beseitigte die Bestandführungskosten für riesige Lagerbestände fertiger Teile. Die Lagerzeiten wurden beständig verkürzt. Am Ende dieser Entwicklung stand das JIT, d.h. es gab keine Zwischenlagerung mehr. Störungen im Produktionsablauf sollen in dem Moment behoben werden, indem sie entstehen. Die Arbeiter bekommen Verantwortung übertragen und die Möglichkeit in den Produktionsprozess einzugreifen. Sie können Innovationen vorschlagen. Diese interne Kontrolle ist darauf ausgerichtet, denn Ausschuss auf Null zu bringen und den Fehlergrad zu minimieren. Wenn jedoch ein Arbeiter die Fehler nicht vorausschauend erkennt und durch eigene Initiative behebt, bevor eine Störung eintritt, dann kann leicht die gesamte Fabrik zum Stillstand kommen. JIT bedeutet also nicht unbedingt Schnelligkeit, sondern Rechtzeitigkeit. Es werden hohe Anforderungen an die Produktionsplanung, -steuerung und die Materiallogistik gestellt.

3.1.1.1 Kanban

Ohno installierte das Prinzip des Kanban als Informationsträgersystem für das JIT-Konzept. Hierbei ist jeder Arbeiter gleichzeitig Kunde und Lieferant eines anderen. Die Kommunikation erhält somit einen besonderen Stellenwert. Der Informationsfluss verläuft nicht mehr wie bei Ford von oben nach unten, sondern genau umgekehrt. Für die Lieferung von Teilen, die bei der Montage benötigt werden, entnimmt ein „Arbeitsgang“ bei einem vorgelagerten nur die benötigte Anzahl von Teilen und nur, wenn er sie braucht.

Kanban verhindert also Überproduktion und überflüssigen Transport, da kein Werkstück ohne Kanban hergestellt oder transportiert wird. Außerdem deckt es bestehende Probleme auf und ermöglicht eine Lagerbestandskontrolle. Innerhalb bestimmter Grenzen wird eine Feinanpassung automatisch mit einbezogen.

Das Toyota-Produktionssystem in seiner Gesamtheit ist das Fertigungsverfahren und Kanban die Methode seiner Handhabung. Es ist Instrument zur Verwirklichung des JIT-Konzeptes.

3.1.2 Autonome Automation

Die Verhinderung der Herstellung fehlerhafter Produkte steht bei der autonomen Automation im Vordergrund. Es soll versucht werden das menschliche Know-how auf die Maschine zu übertragen. Der Arbeiter muss sofort bei einer Fehlererkennung das gesamte Band anhalten, um die Produktion von Mängelteilen zu verhindern.

3.1.3 Lean Production

Unter diesen Punkt fällt der ganzheitliche Ansatz zur Verschlinkung von Produktion und Management.

3.1.4 Total Quality Management (TQM)

TQM ist eine Unternehmensstrategie, die, orientiert am Ziel der größtmöglichen Kundenzufriedenheit, versucht, den gesamten Produktionsprozess, sowie den Dienstleistungsprozess hierauf abzustimmen.

Qualität ist hierbei keine technische Funktion oder Abteilung, sondern ein systematischer Prozess, der das gesamte Unternehmen durchdringt. Die Idee der Qualitätsverbesserung darf nicht nur auf die Produktion beschränkt sein, er muss alle Bereiche der Organisation erfassen.

Wesentliche Elemente sind hier die Entwicklung von Qualitätszirkeln, von Qualitätsstandards und – indikatoren sowie die Einrichtung einer Qualitätskontrolle, die im Produktionsprozess intrigiert ist, und nicht am Ende steht. Die Fehler in der Produktion, oder am Werkstück sollen möglichst früh erkannt und behoben werden. Qualität ist in einem solchen System nicht mehr einseitig, sondern muss bereits von den Zulieferern erfüllt werden.

3.1.4.1. Qualitätszirkel

Die Qualitätszirkel haben das Ziel die Effizienz zu verbessern, die Produktionskosten zu senken und die Qualität zu erhöhen aber auch eine wichtige Funktion in Hinblick auf die Human Relation. Die Arbeit im Qualitätszirkel soll das Gemeinschaftsgefühl der Gruppe stärken. Dieses trägt zur Humanisierung des Arbeitslebens bei. Die Human Relation-Aktivitäten gehen auch von der privaten Zeit ab. Die Freizeit wird also so genutzt, dass ein direkter oder indirekter Nutzen für die Produktion, also das Unternehmen entsteht.

3.1.4.2. Kaizen

Kaizen ist die Beseitigung aller überflüssigen, nicht wertschöpfenden Arbeitsvorgänge. Es ist das Mittel, um die hinter den Lean-Ansätzen verborgene Philosophie auf die Mitarbeiter zu übertragen.

Hier geht es um die intrinsche Motivation der Arbeitnehmer, sowie die Kontinuität des Verbesserungsprozesses. Dies führt offensichtlich zu einem Management by Stress.

Zum Kaizen sind erforderlich:

- 1) Produktionsorganisation als Null-Fehler und Null-Puffer-System
- 2) Kooperationsorientierung im Hinblick auf Arbeitsstruktur, Problemlösungsfindung und Kommunikation
- 3) Verbesserungs- und Lernorientierung im Sinne eines kontinuierlichen, alle Hierarchieebenen und Funktionsbereiche umfassenden Prozesses

4) Managementorientierung auf Konsens und Beteiligung der ausführenden Tätigkeitsbereiche und der Interessenvertretung

Hieraus resultieren Streß- und Motivationsfaktoren wie zum Beispiel die Verantwortungs-übertragung, die Beteiligung an Problemlösungen, die Weiterqualifizierung und den Arbeitswechsel. Es kommt zu einer Mischung von individuellen Anreiz und –Konkurrenz-denken. Die Arbeit als solches bekommt einen beherrschenden Stellenwert. Innerhalb der Fabriken gibt es aber ungleiche Einkommensverteilung.

Jeder Arbeiter kann bei Auftreten von Fehlern, das Montageband anhalten. Hier greift das Prinzip des „motivation by embarrassment“. Keiner will an den Pranger gestellt werden und sein Gesicht verlieren. Hier helfen die kulturspezifischen Sensibilitäten. Die Produktions-arbeiter lernen jeden Fehler systematisch bis zur letzten Ursache zurückzuverfolgen, um sich dann Lösungen auszudenken, so dass das Problem nicht wieder auftreten kann. Hierzu mussten die „fünf Warums“ geklärt werden.

Der Toyotismus ist aber nicht das Toyota-Produktionssystem, sondern eine Kombination der von Ohno entwickelten Prinzipien und einer besonderen Art von Arbeitsbeziehungen. Um diese näher zu erläutern werden im folgenden die Rolle der Gewerkschaften und der Arbeiter aufgezeigt.

3.2 Rolle der Gewerkschaften

Die Organisationsstruktur der japanischen Gewerkschaften ist seit dem Ende des zweiten Weltkrieges durch vier Besonderheiten gekennzeichnet:

1. organisatorische Zersplitterung aufgrund des in fast allen Bereichen wirksamen Prinzips der Betriebsgewerkschaft anstelle des Industrie-verbandprinzips;
2. Aufhebung des Statusunterschiedes zwischen Angestellten und Arbeitern in der Betriebsgewerkschaft;
3. Politische Fragmentierung der Gewerkschaftsbewegung: richtungsgewerkschaftliche statt einheitsgewerkschaftliche Ausrichtung, auch noch nach der Gründung des Dachverbandes Rengo 1989 und

4. geringe Kompetenzen der Branchenförderung und Dachverbände, mit Auswirkungen auf die mögliche Konfliktbewältigung in Auseinandersetzungen mit Unternehmensverbänden und Staat.

Die vorherrschende Gewerkschaftsform in Japan ist die der Betriebsgewerkschaften. Hiervon gibt es in Japan allein ca. 32.000 bei einer Organisationsrate von nur 25 %. Durch die Bindung an Einzelunternehmen sind sie stark an dessen Erfolg am Markt gebunden und damit unmittelbar an der Produktivitäts- und Kostenstruktur. Also verengt sich das Thematisierungsspektrum von konfliktorischen Zielen der Nutzung der Arbeit hin zu Positionen, in denen beide Parteien gewinnen. Es wird sich auf die Gratifikationsseite und die Sicherung der Stammbeschaft konzentriert. Arbeitsnehmervertretungen sind hier zu quasi-ständischen Interessenvertretungen privilegierter Kernbeschaften herabgesunken.

Die Gewerkschaft wird in ein ausführendes Organ des Unternehmenskommandos umgewandelt. Sie verhandelt nur sporadisch in einem vom Unternehmen abgestecktem Bereich. Kennzeichnend für die Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen ist der hohe Grad an gegenseitigem Vertrauen. Im Gegensatz zu Ford sehen die Unternehmer ihren Arbeiter und Angestellten noch als humane Individuen an. Dieses System beruht auf Gegenseitigkeit: Japanischen Arbeiter kennen keine Verweigerung gegenüber den Arbeitsanweisungen der Vorgesetzten. Alle Befehle von oben werden ohne weiteres zu 100% ausgeführt. Management und Gewerkschaften betrachten das wechselseitige Vertrauensverhältnis als Grundlage ihrer Beziehungen. Beide Seiten respektieren die Rechte und Pflichten der anderen Seite. Sie unternehmen alles für das Wohl des Unternehmens und zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Man spricht auch von einer Parallelisierung von Beschafts- und Betriebsinteressen.

Die Gewerkschaften melden von vornherein nur bescheidene Wünsche an das Management und dieses macht Zugeständnisse. Betriebskonflikte werden so zumeist im Vorfeld vermieden. Facharbeiterinteressen werden in der japanischen Arbeiterbewegung nicht eigenständig artikuliert. Anders als in Europa oder Amerika, wo diese Differenzierung eine lange Tradition hat. Gleichbehandlung gilt als selbstverständlich.

Die Mehrzahl der gewählten Interessenvertreter sind zugleich Produktionsvorgesetzte. Durch die Doppelrolle haben sie eine starke Position gegenüber den Angestellten und Arbeiter. Sie

beurteilen das Personal und bestimmen über Gewerkschaftsunterstützung. Es ist für sie eine Gradwanderung zwischen Interessenvertretung und Managementrolle.

Die Konkurrenz der Unternehmensgewerkschaften untereinander, resultiert aus der scharfen Konkurrenz der Unternehmen auf dem japanischen Binnenmarkt. Die Unternehmensgruppe und die gewerkschaftliche Organisation sehen sich als Schicksalsgemeinschaft. Daher gibt es auch nur einen sehr schwachen Gewerkschaftsdachverband.

Auch die wenigen großen Fusion von japanischen Unternehmen sind ein Anzeichen für die starke Bindung ans Unternehmen und die ausgeprägte Innen-Außenabgrenzung in japanischen Organisationen. Kommt es aber zu einer Integration der Großkonzerne, verhindert die Struktur der Gewerkschaften eine tarifpolitische Integration mit einer Homogenisierung der Lohn- und Arbeitsbedingungen. In der Regel wird man mit der Zugehörigkeit zur Stammebelegschaft automatisch Gewerkschaftsmitglied. Die anderen Beschäftigtengruppen gehören also nicht der Gewerkschaft an.

Die nicht-organisierten Unternehmensmitglieder gehören Vereine an. Diese haben das Ziel das Vertrauen zum Unternehmen zu stärken. Sie sollen die Kommunikation zwischen den Mitgliedern fördern, kultiviertes Zusammensein zu pflegen und freie Zeit effektiver ausnutzen.

In Japan gewährleisten die Gewerkschaften keinen Schutz gegen die Arbeitsintensivierung. Hohe Leistungen der Arbeiter werden oft mit einer Erhöhung der Leistungsanforderungen beantwortet. Auch Mehrarbeit, als Beschäftigungspuffer wird von den Gewerkschaften akzeptiert. Die Überstundenzulage ist zu einem unverzichtbaren Einkommenselement zur Sicherung des Lebensunterhalts geworden. Durch die Mehrarbeit haben die japanischen Arbeiter keine wirkliche freie Wahl zwischen Arbeit und Familienleben. Arbeit dominiert das Leben.

3.3 Rolle der Arbeiter

Der Typus Arbeiter, den das toyotistische System erfordert (zumindest für die Stammebelegschaft), unterscheidet sich radikal von dem des fordistischen Massenarbeiters.

Soziale Zuverlässigkeit, im Sinne von vertrauensfähig, wird zu einem wesentlichen Qualifikationsmerkmal. Es herrscht ein integriertes Aufgabenverständnis vor, für die Flexibilisierung und Erweiterung des Arbeitseinsatzes sowie für die Qualifizierung der Arbeitskräfte.

Das System baut auf ein hohes Maß an Kooperationsbereitschaft und Identifikation mit den Betriebszielen. Um die lebenslange Beschäftigung für die Stammebelegschaft garantieren zu können, werden die übrigen Beschäftigtengruppen als Puffer bei Konjunkturschwankungen eingesetzt. Es gibt klare Grenzlinien entlang der Kriterien des Geschlechts, des Status im Unternehmen und den des Unternehmen im Netzwerk. Als Folge kommt es zu sozialen Schließungen.

Belastungen und Beanspruchungen, die aus den Arbeitsbedingungen ergeben, erscheinen für den Einzelnen weniger drückend, da er davon ausgehen kann, sie nicht sein gesamtes Unternehmensleben lang ertragen zu müssen. Das Leben wird härter, sobald die ersten Hierarchiestufen erreicht sind. Hier hört der Schutz der sozialen Schließung auf, hier herrscht knallharte Konkurrenz. Seniorität bringt nicht zwingend wachsende Sicherheit und Bestandsschutz mit sich, wie man vielleicht aus westlicher Sicht assoziieren könnte.

3.4 Die Gruppe oder das Team

Die Hauptbedeutung der Gruppe liegt in ihrer Funktion für die Personalentwicklung, Qualifizierung und Sozialintegration der Beschäftigten am Beginn der Unternehmenslaufbahn.

Das dynamische Arbeitsteam ist das Herz der schlanken Produktion. Harmonie unter den Arbeitern ist somit äußerst wichtig. Die Armeen indirekter Arbeiter fehlen in den Fabriken fast völlig. Praktisch jeder Arbeiter erbringt Wertschöpfung am Auto. Das Arbeitstempo war bei Toyota deutlich schärfer, als in fordistischen Autofabriken, aber die Gruppenmitglieder (Arbeiter) haben ein Gefühl für den Zweck der Arbeit. Wobei die Autoindustrie nur eine Beispielindustrie für die schlanke Produktion ist.

Die toyotistische Fabrik überträgt ein Maximum an Aufgaben und Verantwortlichkeiten auf jene Arbeiter, die am Band tatsächliche Wertschöpfung am Auto erbringen, und sie hat ein System der Fehlerentdeckung installiert, das jedes entdeckte Problem schnell auf seine letzte Ursache zurückführt.

Konzepte, die sich nur ein wenig vom Fordismus entfernen haben das Problem, dass die tayloristische Teilung der Arbeit die volle Entfaltung der Teammitglieder behinderte oder verhinderte; sowohl operativ, als auch dispositiv. Diesen Mangel versucht das neue Konzept zu beheben.

3.5 Beschäftigung

Das Beschäftigungssystem in Japan hat drei Säulen: Betriebsgewerkschaften, lebenslange Beschäftigung und Senioritätsrangordnung. Die beiden letztgenannten bedürfen noch einer Erläuterung.

3.5.1. Lebenslange Beschäftigung

Aus Sicht der Unternehmen dient diese Beschäftigungsgarantie zur Einschränkung der Mobilität der qualifizierten Arbeitskräfte. Die Beschäftigten werden auf diese Art befriedet, da das Risiko der Arbeitslosigkeit für sie nicht existiert. In den Genuss dieser Absicherung kommt jedoch nur die Stammebelegschaft. Für das Unternehmen wird durch die Bindung der Arbeiter eine Investition in Humankapital im Sinne von Weiterbildung rentabel.

Durch die lebenslange Beschäftigung werden auch die staatlichen Sozialversicherungsträger entlastet. Die betriebliche Sozialpolitik übernimmt einen Teil der Vor- und Fürsorge. Sie umfasst neben der Ergänzung der Krankheitskosten insbesondere die Bereiche Wohnungsbeschaffung und Gewährung von Darlehen für Eigenheime, Altersversorgung, Familienhilfen und vieles mehr. Das öffentliche System der sozialen Sicherung ist in Japan bewusst auf einem für eine Industrienation verhältnismäßig niedrigem Niveau gehalten, um individuellen Anstrengungen Raum zu lassen.

3.5.2 Senioritätsprinzip

Das Einkommen wächst nach diesem Prinzip mit dem Dienstalter. Das steigende Entgelt reflektiert die steigende Qualifikation. Das führt aber dazu, dass „junge“ Arbeiter im Verhältnis zu ihrer Produktivität eine geringe Vergütung bekommen. Für die Unternehmen führt das steigende Alter der Belegschaft direkt zu Lohnkostenerhöhungen.

Zwischenfazit:

Neumann fasst den Toyotismus in sieben Merkmalen wie folgt zusammen:

1. Lebenslange Beschäftigungssicherheit für einen Teil der Belegschaft
2. Geringe Segmentationslinien innerhalb der Stammebelegschaft zwischen Status- und Tätigkeitsgruppen. Dieses erleichtert die Kommunikation über produktions- und qualitätsbezogene Probleme.
3. Besonderes Rekrutierungs- und Qualifikationssystem. Besondere Gewichtung auf der Weiterqualifikation während des Berufsverlaufes.
4. Zentrale Stellung der produktiven Arbeit
5. Beim Gruppenprinzip geht es um die Nutzung informeller Aspekte für Produktivitäts- und sozial-integrative Zwecke.
6. Qualitätszirkel ermöglichen die Erfahrungen und das Produktwissen der Beschäftigten zu nutzen.
7. In Japan herrscht ein hohes Maß an zeitlicher Verfügbarkeit der Arbeitskraft vor. Dieses drückt sich aus in regelmäßiger Mehrarbeit, Freizeit im Kreis der Kollegen, Urlaub als Krankheit (keine Lohnfortzahlung) usw.

In der Technologie werden die Innovationszyklen immer kürzer. Hier sind toyotistische Arbeitsorganisationen effizienter als fordistische, da die ganzheitliche Nutzung der Arbeiter die Organisation flexibel macht.

Neuerungen, also Weiterentwicklungen des Fordismus, liegen im Toyotismus im Bereich der Produktion bzw. der Fertigung. Das Fließband steht immer noch im Zentrum der Produktion, aber die Ausrichtung hat sich geändert. Man ist weggegangen von einem „Massen-“ Denken hin zu der Losgröße eins.

Innovativ ist das toyotische Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Hier stellt der Paradigmenwechsel eine radikale Wende im Denken dar. Der Arbeiter wird wieder als denkender Mensch gesehen, und nicht als Anhängsel einer Maschine die diese nur behindert.

Schlusswort

Ich habe versucht mit meinem Projektbericht zu zeigen, dass meiner Meinung nach Toyotismus nicht in Japan praktizierter Fordismus ist. Vielmehr handelt es sich um eine Anpassung an das Land Japan mit seinen geographischen und kulturellen Besonderheiten.

In der Entwicklung der Arbeitswelt ist festzustellen, dass neue flexible Arbeitsformen entwickelt werden. Die Arbeit wird immer komplexer, aber der Arbeitsteilungsgrad geht zurück. Die Gruppe steht im Vordergrund. Sie plant selbst die Arbeitseinteilung und –organisation, prüft und verantwortet ihre Qualität. Für den einzelnen Arbeitnehmer werden das Wissen, Können und die Motivation zu zentralen Themen. Die bisherige Rolle als „kleines Rädchen im großen Getriebe“ wird erweitert. Die entfremdende Arbeitsteilung wird zu einem großen Teil aufgehoben. Das Durchschauen der Komplexität des Produktions-vorganges wird von den Arbeitenden jetzt direkt gefordert.

Diese „Wendungen“ sind oftmals keine radikalen Wendungen von fordistischen Produktions-weisen hin zu toyotistischen, sondern nur eine Flexibilisierung der vorhandenen tayloris-tischen Systeme. Das Fließband spielt hier immer noch die entscheidende Rolle. Für die Arbeiter selbst wächst der Arbeitsdruck extrem. Psychologischer Stress wird oft durch anspruchsvolles „job enrichment“ ausgelöst. Hierbei handelt es sich eine vertikale und dispositive Arbeitsaufgabenerweiterung. Dem Arbeiter werden zusätzliche Planungs-, Ausführungs- und Kontrollfunktionen übertragen. Ein weiterer Grund für solchen Stress kann aus der Teamarbeit selbst kommen. Das enge Miteinander der Arbeit birgt ein hohes Konfliktpotential in sich.

Der Wandel in der Arbeitswelt wirkt sich direkt auf die Arbeiternehmervvertretungen aus. Um nicht in der Bedeutungslosigkeit zu versinken, müssen Gewerkschaften in der heutigen Zeit mit einer konsequenten Dezentralisierung und Dienstleistungsorientierung ihrer Strategie und Organisation reagieren. Die dezentralen Erfahrungen müssen aber branchen- und betriebsübergreifend vernetzt werden. Andererseits muss aber immer ein gewisser Organisationsgrad erhalten bleiben, um überzogene Angriffe des Kapitals abwehren zu können. Arbeiternehmervvertretungen sind gezwungen zu lernen, dass Gesellschaftspolitik nicht darin bestehen kann, nur Forderungen zu formulieren die über einen Arbeitskampf mit an

Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit durchgesetzt werden können. Es ist oftmals eine Frage des langen Durchhaltens, bis sich die gegebenen Verhältnisse so ändern, dass die gewünschten Forderungen umsetzbar sind.

Die Leistungsfähigkeit der japanischen Systeme beruht auf der Verbindung zweier Komponenten: einerseits der Stimulierung von Problemlösungswissen und Beteiligungsbereitschaft für betriebliche Lösungen auf Seiten der Beschäftigten, andererseits der Durchsetzung von Arbeitsbedingungen, die Höchstdisziplin bei hochgradig standardisierten und repetitiven Tätigkeiten abverlangen.

Es funktionierte in Japan nur, weil alle gesellschaftlichen Gruppen bereit waren, sich in das beschriebene System zu integrieren. Im fordistischen System wurden dagegen Kreativitätspotentiale und Verantwortungsbereitschaft systematisch unterdrückt wurden.

In der Diskussion über die Kreativitätsentfaltung in Unternehmen muß man sehr vorsichtig sein. Denn oft bedeutet es nur die Kosten zu senken. In solchen Fällen heißt Problemlösen nur Mehrarbeit für die Ausführenden.

Der „japanische Weg“ kann nur als gesamtes System übernommen werden. Ein Abweichen vom Weg birgt großes Konfliktpotential in sich. Sämtliche Beziehungen zwischen Ausführenden und Leitenden wären betroffen. Das nötige Vertrauen muss ernst gemeint sein.

Durch die neuen Information-, Telekommunikations- und Datenverarbeitungstechniken sind Mensch und Maschine im Produktionsprozess in bisher nicht gekanntem Umfang räumlich und zeitlich entkoppelbar. Das heißt der Einsatz von lebendiger Arbeit wird immer weniger von technischen Sachzwängen bestimmt. Es kommt zur einer neuen Flexibilität der Arbeitszeit.

Der neue Typ von Massenarbeiter ist nicht räumlich konzentriert, vereinheitlicht und unter homogenen Arbeitsbedingungen, sondern hochgradig individualisiert, flexibilisiert und parzelliert. Es wird sich zeigen ob der Toyotismus diese Situation bewältigen kann, oder ob ein post toyotisches Pradigma an seine Stelle tritt.

Literaturliste:

Bischoff, Joachim und Detje, Richard (1989): Massengesellschaft und Individualität, Hamburg, VSA-Verlag

Boyer, Robert and Durand, Jean-Pierre(1993): After Fordism, London, Antony Rowe

Heide, Holger (1997): Wege aus der Arbeitsgesellschaft ? in: Bremer Diskussionspapiere zur institutionellen Ökonomie und Sozialökonomie Nr.21 S.12-14, Bremen

Freedman, David H. (1993): Was kommt nach dem Taylorismus ? in Harvard Business manager 3/1993, S 24- 32

Hirsch, Joachim und Roth, Roland (1986): Das neue Gesicht des Kapitalismus. Vom Fordismus zum Post-Fordismus, Hamburg, VSA-Verlag

Hirsch, Joachim: Fordismus und Postfordismus, in pol Vierteljahresschrift 26 Jg.Heft 2

Hirsch, Joachim (1995): Der nationale Wettbewerbsstaat, Kapitel II, Berlin, Edition ID-Archiv

Kang, Su-Dol (1995): Fordismus und Hyundäismus. Rationalisierung und Wandel der Automobilindustrie in der BRD und in Südkorea, Frankfurt am Main, Perter Lang GMBH

Lipietz, Alain und Krebs, Hans-Peter (Hrsg.) (1998): Nach dem Ende des „goldenen Zeitalters“, Hamburg, Argument-Verlag

Lipietz, Alain (1985): Akkumulation, Krisen und Auswege aus der Krise: Einige methodische Überlegungen zum Begriff “Regulation”, in PROKLA 58 S.109-137

Neumann, Horst (1996): Mythos Japan. Unternehmensvergleich zur Wettbewerbsstärke der deutschen und japanischen Autoindustrie, Berlin, edition Sigma

Nomura, Masami und Jürgens, Ulrich(1995): Binnenstrukturen des japanischen Produktivitätserfolges, Berlin 1995, ed. Sigma

Revelli, Marco: Vom Fordismus zum Toyotismus, Supplement der Zeitschrift Sozialismus 4-97, Hamburg, VSA

Ohno, Taiichi (1993): Das Toyota-Produktionssystem, Frankfurt am Main Campus

Wannöffel, Manfred (1991): Sachzwang Japan. Zum Arbeitsorganisatorischen Umbruch in der internationalen Automobilindustrie, Münster , Verlag Westfälisches Dampfboot

Weber, Hajo (Hrsg.)(1994): Lean Management-Wege aus der Krise, Wiesbaden, Gabler

Womack, James P. u.a. (1992): Die zweite Revolution in der Autoindustrie, Frankfurt, Campus-Verlag

<u>TOYOTISMUS – JAPANISCHER FORDISMUS?</u>	1
0 Einleitung	1
1. Theorie des Fordismus	2
<u>1.1 DIE REGULATIONSSCHULE</u>	5
<u>1.2 DIE ANDERE SEITE DES FORDISMUS</u>	8
<u>1.2.1 GEWERKSCHAFTEN</u>	8
<u>1.2.2 ROLLE DER ARBEITER</u>	9
<u>1.3 DIE KRISE DES FORDISMUS</u>	10
<u>ZWISCHENFAZIT:</u>	12
2. Taylorismus	13
3. Toyotismus	15
<u>3.1 TOYOTA-PRODUKTIONSSYSTEM</u>	16
<u>3.1.1 JUST IN TIME (JIT)</u>	17
<u>3.1.1.1 KANBAN</u>	18
<u>3.1.2 AUTONOME AUTOMATION</u>	18
<u>3.1.3 LEAN PRODUCTION</u>	18
<u>3.1.4 TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)</u>	18
<u>3.1.4.1.QUALITÄTSZIRKEL</u>	19
<u>3.1.4.2.KAIZEN</u>	19
<u>3.2.1 ROLLE DER GEWERKSCHAFTEN</u>	20
<u>3.2.2 ROLLE DER ARBEITER</u>	23
<u>3.2.2.1. DIE GRUPPE ODER DAS TEAM</u>	23
<u>ZWISCHENFAZIT:</u>	25
<u>SCHLUSSWORT</u>	27
<u>LITERATURLISTE:</u>	29