

Peter Brödner

Ex septentriones lux

1 Einführung

Mit Gunter Lay verbinden mich viele Jahre wissenschaftlicher Zusammenarbeit in der Forschung über Entwicklung und Einsatz neuer informationstechnischer Systeme in der Produktion wie über Gestaltung und Verbreitung neuer Produktionskonzepte (vgl. z.B. Lay et al. 1999, Brödner & Latniak 2004, Brödner & Lay 2005, Brödner, Kinkel & Lay 2009). Der Rückblick auf diese Arbeit, der in vielen der im einzelnen untersuchten Aspekte doch auch umfassendere Zusammenhänge erkennen lässt, hat mich zu dem nachstehend ausgeführten Vergleich der wirtschaftlichen Entwicklungspfade zwischen Deutschland und den nordischen Ländern angeregt.

Die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung in Deutschland wird weithin als vorbildlich in und für Europa angesehen. Hohe, tendenziell wachsende Leistungsbilanz-Überschüsse scheinen auf große Exportstärke hinzuweisen und die viel beschworene hohe „Wettbewerbsfähigkeit“ im Kontext globaler Wirtschaftsdynamik zu markieren. Tatsächlich sind diese Überschüsse jedoch Ergebnis einer verfehlten Politik wirtschaftlicher Entwicklung zulasten von Euro-Partnern und eher Ausdruck wirtschaftlicher Schwäche, die sich noch zu vertiefen droht. Diese im Kontext des deutschen öffentlichen Diskurses überraschende These soll im folgenden durch einen Vergleich der ganz unterschiedlichen Entwicklungspfade in Deutschland und in den nordischen Ländern theoretisch begründet und empirisch untermauert werden.

Der relative Erfolg gesamtwirtschaftlicher Entwicklung eines Landes, gemessen etwa an Wachstum und Einkommen oder auch Produktivität und Innovationsfähigkeit, hängt eben nicht nur von geeigneter Kombination und den Kosten wesentlicher „Produktionsfaktoren“ ab, sondern ganz entscheidend davon, wie jeweilige gesellschaftliche Bedingungen und institutionelle Arrangements die Entfaltung von Produktivkräften ermöglichen oder beschränken, wie Gebrauchsweisen technischer Systeme und Organisationsformen der Arbeit deren produktive und kreative Potentiale wirksam werden lassen, kurz: wie Produktivkräfte und Produktionsbedingungen miteinander wechselwirken.

Gemäß dieser evolutionären Sicht auf sozioökonomische Entwicklung (Nelson & Winter 1982, Lipsey et al. 2006) verfügen Menschen von Natur aus über reflexive und kooperative Handlungskompetenz als Arbeitsvermögen, mittels derer sie absichtsvoll auf ihre Umwelt einzuwirken vermögen. Diese spezifisch menschlichen Produktivkräfte, die ihnen ihre Existenz und die veränderliche Reproduktion ihres sozialen Lebens durch Arbeit erlauben, werden allerdings nur wirksam in und durch ein Geflecht vorgefundener und überlieferter Handlungsbedingungen wie eingespielten Handlungsrouinen, Organisationsformen von Arbeit und Wertschöpfung, technischen Systemen, physischen ebenso wie Finanz-, Bildungs- und Wissensinfrastrukturen und schließlich Governancestrukturen. Zusammengenommen bilden sie vorgefundene gesellschaftliche Produktionsbedingungen, die das tatsächliche

Handeln der Menschen wirksam ermöglichen oder auch beschränken und damit zugleich auch die weitere Entfaltung ihrer Fähigkeiten wie ihres Arbeitsvermögens bestimmen (Abb. 1; Brödner 2012).

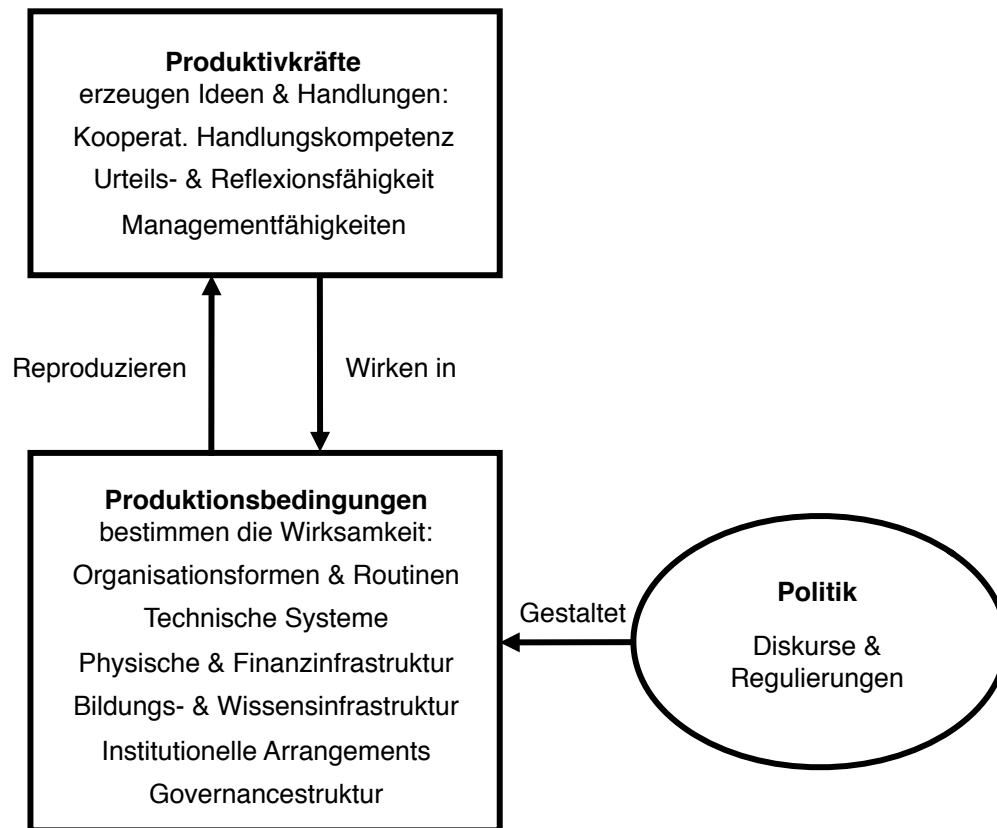


Abb. 1: Evolutionäre Perspektive auf wirtschaftliche Entwicklung

In dieser Perspektive nimmt der Vergleich Deutschlands mit den nordischen Ländern zunächst einige im Kontext globalen Wettbewerbs relevante Leistungsindikatoren in den Blick (betrachtet werden insbesondere Dänemark, Finnland und Schweden; Island und Norwegen bleiben hier wegen besonderer Bedingungen ausgeklammert). Im Anschluss daran werden wesentliche Gründe für die dabei hervortretende, nahezu durchgängig überlegene Leistungsfähigkeit der nordischen Länder analysiert: Auf der Makroebene der Gesellschaft werden Bedingungen und institutionelle Arrangements betrachtet, die zur aktiven und produktiven Bewältigung des globalen Strukturwandels beitragen, und auf der Mikroebene der Organisationen richtet sich der Blick auf Strategien und Strukturen der Organisation von Arbeits- und Wertschöpfungsprozessen. Am Ende wird für einen grundlegenden Perspektivwechsel auf wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung plädiert.

2 Die überlegene Wirtschaftsleistung nordischer Länder

Gesamtwirtschaftliche Leistungsfähigkeit lässt sich mittels einer Vielzahl von Indikatoren beschreiben. Im Kontext globaler Wirtschaftsdynamik erscheinen vor allem Wachstum, Pro-Kopf-Einkommen und deren Verteilung, Produktivität und Innovationsfähigkeit als besonders relevant. Wie Tabelle 1 ausweist, sind

Wachstum und *Produktivität* in Deutschland in den letzten beiden Dekaden mit wenigen Ausnahmen deutlich hinter der Entwicklung in den nordischen Ländern zurückgeblieben; die deutsche wirtschaftliche Dynamik zeigt sich auch schwächer als in den USA und vergleichbar mit Japans „verlorenen Dekaden“. Obgleich die Einschnitte in den Krisenjahren 2007-09 tiefer ausgefallen sind, haben die nordischen Länder die Krisenjahre deutlich besser überwunden.

Tabelle 1: **Durchschnittliche jährliche Wachstumsraten der Arbeitsproduktivität und des Wachstums** (Angaben in Klammern)

Land	1990-95	1995-2000	2001-07	2007-09	2009-11
Deutschland	2,5 (2,0)	1,8 (1,9)	1,6 (1,4)	-1,3 (-2,1)	1,4 (3,3)
Dänemark	2,8 (2,3)	1,1 (2,9)	1,2 (1,8)	-2,2 (-3,3)	2,2 (2,1)
Finnland	3,1 (-0,6)	2,8 (4,8)	2,5 (3,4)	-3,1 (-4,1)	2,9 (3,3)
Schweden	2,0 (0,7)	2,7 (3,5)	2,9 (3,3)	-2,0 (-2,8)	2,2 (5,0)
Frankreich	2,0 (1,2)	2,0 (2,7)	1,5 (1,8)	-0,8 (-1,6)	1,4 (1,7)
UK	2,9 (1,6)	3,3 (4,2)	2,3 (2,9)	-1,5 (-2,8)	1,9 (1,4)
Eurozone	1,3 (1,4)	1,3 (2,8)	1,3 (2,0)	-0,7 (-2,0)	1,6 (1,7)
Japan	2,1 (1,4)	2,0 (0,8)	1,6 (1,6)	-0,3 (-3,3)	1,7 (1,8)
USA	1,2 (2,5)	2,4 (4,3)	2,0 (2,6)	1,4 (-2,0)	1,6 (2,4)

(Quelle: OECD Produktivitäts-Datenbasis, eigene Berechnungen)

Deutschland fällt auch hinsichtlich der Einkommensentwicklung hinter die nordischen Länder zurück. So hat sich das *Pro-Kopf-Einkommen* (in Preisen von 2005, Austauschverhältnis-adjustiert) im Zeitraum von 2000-2012 in Dänemark von 34.540 auf 36.360 EUR, in Finnland von 27.300 auf 29.800 EUR und in Schweden von 29.960 auf 35.060 EUR erhöht, während es in Deutschland lediglich von 26.200 auf 29.500 EUR stieg (AMECO). Zugleich sind die Einkommen in Deutschland neuerdings auch deutlich ungleicher verteilt mit der Folge geschwächter Gesamtnachfrage. Entsprechend erhöhte sich der *Verbrauch privater Haushalte* im Zeitraum 2006-2010 in Dänemark um 8,4 %, in Finnland um 14,7 %, in Schweden um 13,7 %, während er in Deutschland mit 6,8 % zurückblieb (Eurostat).

Für die Messung der *Innovationsfähigkeit* gibt es viele verschiedene, aus einer Vielzahl von Komponenten zusammengesetzte Indikatoren, die aber untereinander stark korrelieren. Hier wird der Innovationsindikator der Deutschen Telekom Stiftung herangezogen, an dessen Ermittlung das FhG-ISI beteiligt ist. Demnach nimmt Deutschland im internationalen Vergleich der entwickelten Länder hinsichtlich der Innovationsfähigkeit im Zeitverlauf seit 1995 stets deutlich hinter der Schweiz und auch hinter Schweden einen der oberen Ränge ein (zwischen 4 und 10). Vor der Krise fiel es auch hinter Dänemark und Finnland zurück, um sich danach wieder davor zu schieben. Die darin zum Ausdruck kommende insgesamt hohe Innovationsfähigkeit weist

aber bei genauerer Betrachtung der Komponenten auch bedenkliche Schwächen auf: Während sich staatliche und vor allem gesellschaftliche Bedingungen teilweise erheblich verbessert haben, liegen die Indexwerte in den für die künftige Entwicklung besonders wichtigen Handlungsfeldern der Wissenschaft und Bildung erheblich unter denen der nordischen Länder, die dafür erheblich mehr aufwenden. Das verweist auf beträchtlichen qualitativen wie quantitativen Handlungsbedarf (Deutsche Telekom Stiftung 2012).

Festzuhalten bleibt, dass die wirtschaftliche Entwicklung in den letzten beiden Dekaden in den nordischen Ländern deutlich prosperierender, mit höheren Wachstums- und Produktivitätsraten und zukunftsweisender Veränderung der Innovationsfähigkeit verlaufen ist und inzwischen höhere Pro-Kopf-Einkommen bei weniger ungleicher Verteilung ermöglicht.

3 Produktive Bewältigung des gesellschaftlichen Strukturwandels

Im Übergang von industriellen zu wissensbasierten Gesellschaften verändern sich Bedingungen und Prozesse gesellschaftlicher (Re-)Produktion grundlegend. Wie schon auf dem Weg zur Industriegesellschaft die zuvor agrarisch-handwerklich geprägte Arbeit mittels betrieblicher Arbeitsteilung und Maschineneinsatz insgesamt industrialisiert wurde, so werden auch im Übergang zur Wissensgesellschaft alle Sektoren der Produktion von Waren und Dienstleistungen durch wachsenden Umgang mit Wissen tiefgreifend verändert.

Dabei ist das Zusammenspiel von Können und Wissen, die Art und Weise, wie sie einander wechselseitig hervorbringen, von zentraler Bedeutung: Vorgängig ist stets die natürliche Handlungskompetenz, das individuell gebundene Können oder Arbeitsvermögen, das in Tätigkeiten gelingender Praxis wirksam wird. Bei gestörter Praxis lässt sich durch besondere Anstrengungen – etwa durch Selbst- oder Fremdbeobachtung mittels Reflexion und Begriffsbildung – explizites, theoretisches Wissen *über* bestimmte Aspekte kompetenten praktischen Tätigseins, *über* Praxis, aber niemals zur Gänze gewinnen. Dieses theoretische Wissen bleibt aber solange ohne Wirkung bis es leiblich angeeignet, d. h. durch situationsgerechte Anwendung und Interpretation seiner Aussagen im Handlungskontext, wieder in – freilich eben dadurch veränderten – praktischen Tätigkeiten verwendet wird, ein Vorgang, der seinerseits Können erfordert. Dieser Dialektik der – stets partiellen – Explikation von Können und Erfahrung als Wissen und der Aneignung von Wissen als erweitertes Können zufolge entstehen fortlaufende Entwicklungsspiralen der Innovation und kulturellen Erneuerung. In Zeichen oder technischen Artefakten vergegenständlichtes, dekontextualisiertes Wissen („geronnene Erfahrung“) wird so kommunizierbar und durch Aneignung wiederum Teil einer dadurch veränderten Praxis (Brödner 2010).

Derartige Prozesse der „Verwissenschaftlichung von Arbeit“ zeitigen gravierende Folgen: Als öffentliches Gut ist Wissen eine „generative Ressource“, die ihrer Natur nach nicht getauscht, sondern nur geteilt (oder geheim gehalten) werden kann, und die sich im Gebrauch nicht verzehrt, sondern vermehrt. Eben darin wurzelt u.a. der heftiger werdende Kampf um

„geistige Eigentumsrechte“, welche die für Entwicklung immer wichtigere Wissensteilung behindern.

Produktives Arbeiten und Problemlösen erfordern meist die Zusammenführung getrennter Wissenszweige und Integration unterschiedlichen Arbeitsvermögens in Form autonomer, selbstorganisierter Kooperation kompetenter Experten, die aber nur freiwillig funktioniert und sich jeder Anweisung entzieht. Je differenzierter, komplexer und dynamischer das kodifizierte Produktionswissen und dessen technische Vergegenständlichung – zunehmend auch digital in IT-Systemen als neuen instrumentellen Medien der Wissensarbeit – desto anspruchsvolleres Arbeitsvermögen ist gefordert, sich diese gesellschaftlichen Produktionsbedingungen zu produktiver Nutzung anzueignen und weiter zu entwickeln. Damit wird das Arbeitsvermögen zum zentralen Treiber von Innovation und gesellschaftlicher Entwicklung. Dessen Entfaltung erfordert neue Organisationsformen der Arbeit in Gestalt autonomer, sich weitgehend selbst organisierender Arbeitsgruppen – allerdings unter neuen Formen der Kontrolle in Gestalt „indirekter Steuerung“ durch Marktanforderungen anstelle hierarchischer Anweisung und Kontrolle (Peters & Sauer 2006), die der Entfaltung des Arbeitsvermögens durch mögliche psychische Belastung und dauerhafte Überforderung wiederum Fesseln anzulegen droht.

Diese durch Umgang mit Wissen und Innovationen bedingten Umbrüche sind durch Offenheit, Überraschung und hohe Unsicherheit der Entwicklung gekennzeichnet und gehen mit weitreichenden strukturellen Veränderungen zugunsten von öffentlichen und Gemeingütern einher:

- Die Dynamik des Strukturwandels erfordert wachsende Aufwendungen für die Genese und Organisation von Wissen und ist mit enormen Anstrengungen für F&E, Bildung und lebenslange Anpassungs- und Lernleistungen verbunden (Wissens- und Bildungsinfrastruktur).
- Emanzipation und wachsende Erwerbsquoten von Frauen machen professionelle Betreuungs- und vorschulische Entwicklungsdienste hoher Qualität erforderlich.
- Zudem altert die Gesellschaft infolge besserer Gesundheitsdienste und wachsender Lebenserwartung und verlangt nach neuen Arbeits-, Lebens- und Betreuungsformen und -diensten.
- Die Dynamik des Strukturwandels verlangt nach Flexibilität der Arbeitsmarkts, zugleich aber auch nach hoher sozialer Sicherheit, um Arbeitsvermögen und Innovationsfähigkeit nicht zu beeinträchtigen.

Insgesamt haben diese Veränderungen einen beträchtlichen Wandel der gesamtgesellschaftlichen Bedürfnis- und Nachfragestruktur zur Folge. Gewicht und Bedeutung von Dienstleistungen, insbesondere der Produktion von öffentlichen und Gemeingütern, nehmen relativ zulasten von Verbrauchsgütern erheblich zu und machen in den nordischen Ländern heute schon um oder über 50 % des BIP aus; ihr Gemeingutcharakter verlangt nach Finanzierung durch erhöhte, aber verteilungsgerechte progressive Besteuerung.

Während diese Umbrüche in Deutschland weitgehend ignoriert werden, wird ihnen in den nordischen Ländern in hohem Maße aktiv Rechnung getragen –

ungeachtet auch dort bestehender Differenzen. Der an Gleichheit orientierte, auf individuelles Wohlergehen aller ausgerichtete nordische Wohlfahrtsstaat sieht vor allem auf individuelle Lebensläufe zugeschnittene, durch hohe Professionalität effektiv und effizient erbrachte Leistungen vor, die ihrerseits Grundlage hoher Einkommen und zusätzlicher qualifizierter Beschäftigung (vor allem für Frauen) sind. Im Unterschied dazu bietet der gewährleistende, noch immer an konservativen Familienbildern und schichtenspezifischer Selektion orientierte deutsche Sozialstaat eher niedrig entlohnte und gering professionalisierte Leistungen, zudem nur minimalen Schutz vor wirtschaftlichen und gesundheitlichen Risiken. In den nordischen Ländern werden die weitaus größten Teile öffentlicher Dienste, zumal die auf Individuen ausgerichteten Leistungen, auf kommunaler Ebene erbracht. Das ermöglicht Bürgernähe, unterliegt demokratischer Kontrolle und vermag regionalen Besonderheiten Rechnung zu tragen. Dabei ist der kommunale Handlungsspielraum in den nordischen Ländern aufgrund der besseren finanziellen und gesetzlichen Bedingungen größer als in Deutschland (Heintze 2013).

In Deutschland ist die Entwicklung der öffentlichen Dienste seit den 1980er Jahren durch zunehmende Entstaatlichung und Ausbreitung gering qualifizierter, niedrig entlohnter Arbeit gekennzeichnet – getreu dem neoliberalen Glauben an „Markt vor Staat“. Dabei findet zwischen den zunehmend privatwirtschaftlich organisierten Trägern der Dienste ganz überwiegend reiner Kosten- statt Qualitäts- und Innovationswettbewerb statt. Im Unterschied dazu bleiben Einrichtung und Betrieb bedarfsgerechter öffentlicher Dienste in den nordischen Ländern demokratischer Entscheidung und Kontrolle unterworfen, insbesondere auch deren ausreichende Finanzierung unter Vorgabe verbindlicher Qualitätsstandards.

Im Unterschied dazu bleiben die Kommunen als wichtige Träger öffentlicher Dienste in Deutschland strukturell unterfinanziert. Das lässt sich unter anderem daran erkennen, dass deren Einnahmen bei wachsenden Aufgaben und Bedarfen langsamer als das BIP wachsen, dass Privatisierungen, Lohnsenkungsdruck und prekäre Beschäftigung ebenso wie zweifelhafte Umwegfinanzierungen über Public Private Partnership eher zunehmen und öffentliche Investitionen hinter dem Bedarf zurückbleiben (wie etwa der Verfall kultureller und technischer Infrastrukturen anzeigt). Das Ausmaß gesellschaftlicher Armut in Deutschland lässt sich eindrucksvoll an der ganz unterschiedlichen Entwicklung öffentlicher Dienste aufzeigen: So lagen z.B. im Jahre 2010 die Beschäftigungsdichte kommunaler Dienste je 1000 Einwohner in den nordischen Ländern um den Faktor 4,4 (Finnland) bis 5,7 (Dänemark) und die Personalausgaben je Einwohner um den Faktor 6 (Finnland) bis 9,7 (Dänemark) höher als in Deutschland (Heintze 2013).

4 Ressourcenorientierte Organisationsentwicklung

In Anbetracht dieser Umbrüche beruht die gesamtwirtschaftliche Dynamik in den nordischen Ländern – bei allen Unterschieden im Detail und ungeachtet aller notwendigen Anpassungen – auf dem Zusammenspiel einer strengen

Fiskal-, einer solidarischen Lohn- und einer aktiven Arbeitsmarktpolitik mit den Zielen, hohe Wachstums- und Beschäftigungsniveaus bei ausgeglichenen Löhnen und geringer Inflation aufrechtzuerhalten. Durch die solidarische Lohnpolitik sollen im Wettbewerb durch Qualität und Innovation weniger erfolgreiche Unternehmen aus dem Markt gedrängt werden, während erfolgreiche Unternehmen von den für sie vergleichsweise günstigen, an der Produktivität orientierten Löhnen profitieren, freigesetzte Arbeitskräfte mittels der aktiven Arbeitsmarktpolitik für neue Aufgaben qualifiziert und die Inflation durch eine restriktive Fiskalpolitik kontrolliert werden. So sorgen auf egalitäre wohlfahrtsstaatliche Entwicklung ausgerichtete Produktionsbedingungen für arbeitsmarktliche Flexibilität bei zugleich sicheren Einkommen und kontinuierlicher Entfaltung des Arbeitsvermögens.

Auf der Mikroebene der Unternehmen und Organisationen wird dieses Modell gesellschaftlicher (Re-)Produktion getragen durch neue, öffentlich massiv geförderte Organisationsformen von Arbeit und Wertschöpfung, die auf Wettbewerb durch Qualität und Innovation von Produkten und Prozessen ausgerichtet sind (Brödner & Oehlke 2008). Die tatsächliche Veränderungsdynamik wirtschaftlicher Entwicklung lässt sich nachzeichnen und idealtypisch verstehen mittels zweier deutlich unterscheidbarer unternehmerischer Rationalisierungsstrategien. Unter globalem Wettbewerbsdruck zielen beide auf die umfassende Erneuerung ganzer Wertschöpfungsprozesse. Indes lassen sich die Unterschiede am besten mit Blick auf die Produktivität als dem Verhältnis von Ertrag zu Aufwand dieser Wertschöpfungsprozesse verdeutlichen. Grundsätzlich können sowohl der Zähler (Ertrag) als auch der Nenner (Aufwand) durch technisch-organisatorische Arbeitsgestaltung beeinflusst werden.

So gibt es Unternehmen, die hauptsächlich auf Kostenreduzierung setzen. Diese „Low-Road-Strategie“ nutzt vor allem Instrumente wie Lohnsenkung und Personalausdünnung („Downsizing“) sowie die Auslagerung („Outsourcing“) oder Restrukturierung von Prozessen („Reengineering“) mit dem Ziel, durch bloße Aufwandsreduzierung die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Dem steht eine Gruppe höchst erfolgreicher Unternehmen gegenüber, die einer „High-Road-Strategie“ folgen, indem sie die produktiven und innovativen Potentiale im Unternehmen laufend und umfassend auf die kundenorientierte Erneuerung von Produkten und Leistungen ausrichten und damit dauerhafte Wettbewerbsvorteile gewinnen. Für sie steht die Aktivierung und Entfaltung des Arbeitsvermögens, der individuellen wie kollektiven Kompetenzen auf Basis aufgabenintegrierter, kooperativer und selbst-gesteuerter Arbeitsprozesse im Vordergrund; diese nutzen sie, um den Ertrag durch Erschließung neuer Geschäftsfelder auszuweiten, ohne auf erfolgskritische Prozessinnovationen zur Aufwandssenkung zu verzichten (Brödner & Latniak 2004).

Zahlreiche empirische Untersuchungen belegen die überlegene Leistungsfähigkeit der High-Road-Unternehmen. In der Regel erzielen sie relativ mehr Wachstum und um 25-50 % höhere Produktivität, die sie auch in die Lage versetzt, höhere Löhne zu zahlen. Zugleich vermögen sie auch aus Einführung und Gebrauch komplexer IT-Systeme höheren Nutzen zu ziehen (Arnkil et al. 2003, ITPS 2001, Eurofound 2011). Zwar verbessern mitunter auch Low-Road-

Unternehmen durch Kostensenkung vorübergehend ihre Bilanzen, freilich zulasten von Motivation und umfassender Entfaltung des Arbeitsvermögens. Häufig bleiben sie damit in angestammten Märkten mit traditionellen Produkten ständigem Preiswettbewerb ausgesetzt, der sie stets neu zu Maßnahmen der Kostensenkung zwingt und ihre Position längerfristig schwächt.

Dies steht ganz im Einklang mit Erkenntnissen der strategischen Managementlehre und ihrer „ressourcenorientierten Sicht auf Unternehmen“, derzufolge sich durch Entfaltung spezifischer produktiver Kompetenzen einzigartige, schwer nachzuahmende Wettbewerbsvorteile schaffen lassen. Die sich daraus ergebende überlegene Leistungsfähigkeit wird zudem umso wichtiger, je wissensintensiver sich Produkte, Leistungen und Prozesse darstellen und je mehr Unternehmen demzufolge im Wettbewerb um Innovationen mit Unsicherheit zu kämpfen haben (Hamel & Prahalad 1994, Grant 1996).

Allerdings erweist es sich als schwierig und aufwendig, aus dem Gefängnis überkommener Denk- und Handlungsmuster auszubrechen und auf den High Road zu gelangen. Infolge besonders förderlicher institutioneller und politischer Bedingungen in den nordischen Ländern (Brödner & Oehlke 2008) sind sie dort weit häufiger anzutreffen; darauf weisen die in Tabelle 2 zusammengefassten Arbeitsmerkmale hin, die als starke Indikatoren für die verbreitete Realisierung von High-Road-Strategien gelten können. Dabei ist bemerkenswert, dass wettbewerblichen Anforderungen entsprechend die Arbeitsintensität auf annähernd gleichem Niveau liegt, während der Grad der Autonomie in den nordischen Ländern deutlich höher ist, was insgesamt zu niedrigeren Arbeitsbelastungen führt (Eurofound 2012).

Tabelle 2: **Verbreitung High-Road-orientierter Arbeitsmerkmale**
(Angaben in % der Beschäftigten; Eurofound 2012)

Merkmal	DE	DK	FI	SE
Wahl der Reihenfolge der Aufgaben möglich	57,1	85,3	84,3	78,2
Wahl der Arbeitsmethoden möglich	70,0	84,8	77,7	82,1
Wahl der Arbeitsgeschwindigkeit möglich	64,5	85,8	86,4	61,0
Beteiligung an Verbesserung der Arbeitsprozesse	33,8	62,1	52,9	53,3
Einfluss auf arbeitsorganisatorische Entscheidungen	38,0	56,2	57,0	49,3
Gruppenarbeit mit gemeinsamer Aufgabe und Planung	59,5	66,6	65,4	70,7
Beteiligung an der Festlegung von Arbeitszielen	37,9	67,4	58,6	50,6
Grad der Autonomie (Index)	18,6	34,8	41,2	43,4
Vom Arbeitgeber bezahlte Weiterbildung	36,8	44,0	51,0	48,7
Prozessintegriertes Training	39,7	47,0	46,8	57,8
Grad der Arbeitsintensität (Index)	29,5	22,5	36,5	30,0

Während sich in den nordischen Ländern die meisten Sektoren der Wirtschaft, insbesondere die stark exportorientierte Industrie und die öffentlichen Dienste an High-Road-Strategien orientieren und gleichermaßen auf Prinzipien guter Arbeit, hohe Qualifikation und hohen Lohn setzen, gilt dies in Deutschland nur für Teile der exportorientierten Industrie, nicht aber für die öffentlichen Dienste, die entsprechend der Low-Road-Strategie ganz überwiegend auf Kostensenkung, Niedriglöhne, geringe Qualifikation und Privatisierung ausgerichtet sind. Diese sehr unterschiedlichen Entwicklungspfade sind in Deutschland, vor allem bei Frauen, mit massiver Prekarisierung, Verarmung und Ungleichheit bei Einkommen und Beschäftigung verbunden, während die öffentlichen Dienste der nordischen Länder für hohe Beschäftigung bei hohen, mindestens mit der Industrie vergleichbaren Einkommen sorgen. Entsprechend deutlich höher sind auch die Pro-Kopf-Einkommen und die Beschäftigungsquoten von Frauen (Heintze 2013).

5 Fazit

Diese Ausführungen zeigen, dass es für offene, innovationsorientierte und wissensbasierte Gesellschaften im globalen Wettbewerb eine real existierende, wirtschaftlich sogar deutlich prosperierendere Alternative zu der in Deutschland angewandten neoliberal geprägten Politik der Austerität und staatlichen „Magersucht“ gibt. Nach diesem alternativen Modell wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Entwicklung wirken Unternehmensstrategien und politische Rahmenbedingungen zur Entfaltung des Arbeitsvermögens zusammen, indem in breitem Umfang Ressourcen wie Bildung und Forschung sowie Gesundheits- und Beschäftigungsdienstleistungen als professionell erzeugte öffentliche Güter und effiziente Dienste bereitgestellt werden, die dann Unternehmen mittels förderlicher Organisationsstrukturen und Arbeitsbedingungen produktiv zu nutzen verstehen, deren Einkommen aus hoch produktiver Wertschöpfung wiederum die aufwendige öffentliche Güterproduktion zu tragen imstande sind.

In dieser anderen Perspektive beruhen die Teilhabe an der globalen Entwicklungsdynamik und die erfolgreiche Bewältigung des unausweichlichen Strukturwandels auf der bewussten Entfaltung menschlicher Produktivkräfte mittels ressourcen- statt kostenorientierter Unternehmensstrategien. Eingebettet in passende institutionelle Arrangements und proaktive Makropolitik, ermöglichen sie hohe Innovationsdynamik für Wachstum und Produktivität bei hoher Beschäftigung und geringer Ungleichheit und Armut.

Im Gegensatz dazu wirken die in Deutschland vorherrschend praktizierten neoliberalen Konzepte zur Gestaltung der Produktionsbedingungen vor allem entwicklungshemmend und redistributiv zugunsten der ohnehin schon Wohlhabenden. Auch die in den Unternehmen vorherrschende Kostenfixierung verstellt den Blick auf die vielfältigen Bedingungen zur Entfaltung von Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit. Statt zur Entfaltung der immer bedeutsamer werdenden menschlichen Produktivkräfte beizutragen, werden ihnen Fesseln angelegt. Was hierzulande als vermeintlich alternativloser Sachzwang zu Austerität und Low Road der Produktion von industriellen und öffentlichen Gütern erscheint, ist tatsächlich nur ideologischer Denkwang.

Literatur

- Arnkil, R.; Rissanen, P.; Pitkänen, S.; Piirainen, T.; Koski, P.; Berg, P.; Vartiainen, M.; Gustavsen, B.; Ekman Philips, M.; Finne, H.; Riegler, C. (2003): The Finnish Workplace Development Programme. A Small Giant? Evaluation Report, Helsinki: Ministry of Labour
- Brödner, P. (2009): Deutschland im sozialökonomischen Leistungsvergleich zum Nordischen Modell, Sozialismus Supplement 5/2009, 6-14
- Brödner, P. (2010): Wissensteilung und Wissenstransformation, in: Moldaschl, M. & Stehr, N. (Hg.): Wissensökonomie und Innovation. Beiträge zur Ökonomie der Wissensgesellschaft, Marburg: Metropolis, 455-480
- Brödner, P. (2012): Working Conditions in the Enlarged European Union: For Better, for Worse?, in: Garibaldi, F.; Baglioni, M.; Casey, C. & Telljohann, V. (eds.): Workers, Citizens, Governance. Socio-Cultural Innovation at Work, Frankfurt/M: Peter Lang 2012, 155-1
- Brödner, P. & Latniak, E. (2004): Recent Findings on Organizational Changes in German Industry, Journal of Manufacturing Technology Management 15 (4), 360-368
- Brödner, P. & Lay, G. (2005): IT-related Challenges for Process Innovation Management, Proceedings of the 6th International CINet Conference: „Continuous Innovation – (Ways of) Making Things Happen“, Brighton: CENTRIM
- Brödner, P.; Kinkel, S. & Lay, G. (2009): Productivity Effects of Outsourcing: New Evidence on the Strategic Importance of Vertical Integration Decisions, Int. Journal of Operations & Production Management 29 (2), 127-149
- Brödner, P. & Oehlke, P. (2008): Shaping Work and Technology, in: Rauner, F. & Maclean, R. (eds.): Handbook of Technical and Vocational Education and Training Research, Berlin Heidelberg: Springer, 573-581
- Deutsche Telekom Stiftung & BDI (Hg.) (2012): Innovationsindikator 2012, Bonn: Deutsche Telekom Stiftung
- Eurofound (2012): Fifth European Working Conditions Survey, Luxembourg: Publications Office of the European Union
- Eurofound (2011): Management Practices and Sustainable Organisational Performance: An Analysis of the European Company Survey, Dublin: European Foundation
- Grant, R. M. (1996): Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm, Strategic Management Journal 17 (Winter Special Issue), 109-122
- Hamel, G.; Prahalad, C. K. (1994): Competing for the Future, Boston (MA): Harvard Business School Press
- Heintze, C. (2013): Die Straße des Erfolgs. Rahmenbedingungen, Umfang und Finanzierung kommunaler Dienste im deutsch-skandinavischen Vergleich, Marburg: Metropolis-Verlag
- ITPS (2001): Enterprises in Transition. Learning Strategies for Increased Competitiveness, Östersund: ITPS
- Lay, G.; Mies, C. & Rainfurth, C. (1999): Arbeitszeitmodelle für neue Produktionskonzepte, in: Brödner, P. & Kötter, W. (Hg.): Frischer Wind in der Fabrik. Spielregeln und Leitbilder von Veränderungsprozessen, Berlin Heidelberg: Springer, 195-220
- Lipsey, R.; Carlaw, K. & Bekar, C. (2006): Economic Transformations: General Purpose Technologies and Long Term Economic Growth, Oxford: Oxford University Press
- Nelson, R.R.; Winter, S.G. (1982): An Evolutionary Theory of Economic Change, Cambridge (MA): Harvard University Press
- Peters, K. & Sauer, D. (2006): Epochenbruch und Herrschaft. Indirekte Steuerung und die Dialektik des Übergangs, in: Scholz, D. et al. (Hg.): „Turnaround? Strategien für eine neue Politik der Arbeit“. Münster: Westfälisches Dampfboot, 98-125