Für eine Repolitisierung der Lohnfrage : zur neoliberalen Politik der Lohnflexibilisierung und des Leistungslohns

Autor(en): **Eberle, Willi / Schäppi, Hans**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Widerspruch : Beiträge zu sozialistischer Politik**

Band (Jahr): **20 (2000)**

Heft 39

PDF erstellt am: **27.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-651563

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Willi Eberle / Hans Schäppi

Für eine Repolitisierung der Lohnfrage

Zur neoliberalen Politik der Lohnflexibilisierung und des Leistungslohns

„Leistungslohn auf dem Vormarsch", so lautet mit schöner Regelmässigkeit die Schlagzeile der Medien. In den letzten Jahren streben die Unternehmen unverkennbar nach höherer Flexibilität, nicht nur bei den Anstellungsverhältnissen und bei der Arbeitszeit, sondern auch bei den Löhnen: weg von den funktionsabhängigen Lohnsystemen, hin zu Systemen, bei denen die leistungs- und unternehmenserfolgsabhängigen Anteile grösser werden. Lohnautomatismen jeglicher Art, Teuerungsausgleich, Giesskannenprinzip seien „out", die leistungsbezogene, zielorientierte Lohnbemessung sei hingegen „in". Darin spiegelt sich ganz klar der Trend der neunziger Jahre, die Löhne und die Lohnfindung verstärkt der Marktregulierung zu unterwerfen, die Lohnfrage zu individualisieren und zu entpolitisieren mit der Zielsetzung, Rentabilität und Gewinneinkommen auf Kosten der Lohnabhängigen massiv zu steigern.

Wir analysieren im folgenden den Angriff des Neoliberalismus auf die Löhne. In einem zweiten Abschnitt werden die wichtigsten Tendenzen der Lohnflexibilisierung und deren Auswirkungen dargestellt. Im dritten Abschnitt wird dem Zusammenhang zwischen Leistungsentlöhnung und Entpolitisierung der Lohnfrage nachgegangen, und zum Schluss skizzieren wir, wie die Lohnfrage wieder verstärkt politisiert werden kann.

Neoliberalismus und der Angriff auf die Löhne

Mit dem Einbruch der Profitkrise und einer entsprechenden Wachstumskrise in der OECD gegen die Mitte der siebziger Jahre ging eine etwa drei Jahrzehnte dauernde Entwicklung zu Ende, die zumindest in den Ländern der OECD einen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Aufschwung bislang nicht gekannten Ausmasses gebracht hatte. Dieser Aufschwung beruhte auf einem glücklichen Zusammenwirken verschiedener Faktoren, die im wesentlichen dafür sorgten, dass die Produktivität und die Produktion ständig erweitert werden konnten und die Einkommen der breiten Bevölkerungsschichten etwa im Gleichschritt mit dem Wachstum der Produktivität und der Profite zunahmen (Husson 1996, Smith 1994). Diese Periode wird rückblickend je nach interessierendem Gesichtspunkt Wachstumspakt, Fordismus, Keynesianismus, Goldenes Zeitalter, Sozialdemokratischer Staat, Zeitalter der Bretton-Woods Institutionen genannt. Dabei haben die unterschiedlichen Bezeichnungen mit derselben Realität dieser Periode zu tun und verweisen als Einzelaspekte auf einen Krisenzusammenhang, der sich nicht in allen Gesellschaften auf gleiche Weise manifestiert.

Die Profitkrise wurde jedoch vorerst nicht als Strukturkrise wahrgenommen – beinahe überall wurde mit keynesianischen Interventionen versucht, der sprunghaft angestiegenen Arbeitslosigkeit zu begegnen, was sofort zu hoher Inflation führte, ohne dass jedoch die Akkumulationsprobleme gelöst werden konnten. Das heisst, die Massenarbeitslosigkeit nahm weiterhin zu. Dies spielte sich in einem Konfliktfeld ab, das für die weiteren Entwicklungslinien bestimmend war: Einerseits war die Klasse der Lohnabhängigen – an einigen Orten im Bündnis mit anderen emanzipatorischen Bewegungen – in den wichtigsten OECD-Ländern, von der Schweiz mal abgesehen, relativ kampfgewohnt aus der Prosperitätsphase hervorgegangen; und sie war nicht ohne weiteres bereit, die Kosten der Betriebsschliessungen und Redimensionierungen und die aufgrund der hohen Inflation drohenden Reallohnverluste zu tragen. Andererseits waren das zinstragende Kapital und die Anleger mit negativen Kapitalerträgen konfrontiert, und die Unternehmer sahen sich ihrerseits aufgrund des sinkenden Produktivitätswachstums und der gefallenen Profitrate einem verstärkten Restrukturierungsdruck ausgesetzt (Gluckstein 1999).

Wie immer in Zeiten verstärkten Druckes zur Strukturanpassung erlangte das Finanzkapital relativ rasch eine dominierende Position im Akkumulationsprozess und in den wichtigsten Konfliktlinien innerhalb des Kapitalismus: die Erfordernisse der Wiedererlangung der Prosperität zwingen allen Akteuren eine strengere und konsequentere „betriebswirtschaftliche" Optik auf. Das heisst, die Interessen des Geld-heckenden-Geldes (Marx), die Anlegerperspektive, erlangen in der Beurteilung ökonomischer und gesellschaftlicher Probleme und Lösungsstrategien Oberhand.

Dies betrifft insbesondere auch die Lohnpolitik, wo die Prozesse der Lohngestaltung und Lohnfindung für die einzelnen Lohnabhängigen vermehrt individuell geregelt und die egalitären und fixen Lohnbestandteile zugunsten flexibler Komponenten abgebaut wurden. Diese Stossrichtung wurde in den siebziger Jahren im Umfeld der Neoliberalen klar formuliert. So etwa fasst Dixon (2000, 63) das Wesentliche zusammen: „Für die Anhänger von Hayek spielten die Gewerkschaften die Rolle eines Monopolisten auf dem Arbeitsmarkt und erzwangen einen Preis für die Arbeit, der alles andere als eine treue Widerspiegelung des Spiels von Angebot und Nachfrage war. Dadurch, dass sie die Löhne auf einem hohen Niveau hielten, verhinderten sie das Funktionieren der 'natürlichen' Marktmechanismen und schränkten die nötige Reallokation der Ressourcen ein. Sie waren also direkt für die Arbeitslosigkeit verantwortlich." Thatcher und Reagan, die mit ihren BeraterInnen aus dem engeren Umfeld der angelsächsischen Neoliberalen und Neokonservativen kamen, liessen auch offene Staatsgewalt gegen Gewerkschaften zu, die sich dieser Form der Stärkung der Interessen von Kapitalbesitz und -einkommen auf Kosten der Lohnabhängigen nicht beugen wollten. In beinahe allen bedeutenden OECD-Gesellschaften wurde im Verlaufe der achtziger Jahre die Gesetzgebung so geändert, dass kämpferische Gewerkschaftspolitik erschwert wurde. Das Resultat dieser monetaristischen Phase war eine steigende Profitabilität ab

Mitte der achtziger Jahre bei einem weiterhin schwachen Produktivitätswachstum. Dies war begleitet von einer weiter wachsenden Massenarbeitslosigkeit und solide zunehmenden Notierungen von Anlagepapieren und hohen Realzinsen. Bezeichnend etwa für diese Phase ist die um den Beginn der achtziger Jahre in den USA eingeleitete Hochzinspolitik, die den Restrukturierungsdruck weltweit erhöhte und entsprechend die Massenarbeitslosigkeit verschärfte und einen bedeutenden Teil der Last der Hochzinspolitik den Ländern der Peripherie und zunehmend den Lohnabhängigen in den Zentren aufbürdete.

In der ersten Phase des Neoliberalismus, des Monetarismus, waren die Kräfteverhältnisse grundlegend verschoben worden: Es hatten sich institutionelle, technische und politische Voraussetzungen herausgebildet, die auch die Löhne auf neue Art in das Zentrum der Auseinandersetzungen stellten. So trat Ende der achziger Jahre die Arbeiterbewegung unter enormem Druck in die neue Phase des Neoliberalismus ein: Die andauernde Massenarbeitslosigkeit und die teilweise massiven Reallohnverluste hatten zusammen mit dem zunehmenden Restrukturierungsdruck und dem Verlust einer politisch wirksamen linken intellektuellen Kultur die Widerstandskraft massiv geschwächt. Zudem hatten sich in den achtziger Jahren um die multinationalen Konzerne und das Anlegerkapital herum Machtstrukturen entwickelt, die nun im Verbund mit den internationalen Organisationen zur Koordination politischer und ökonomischer Entwicklungen (IWF, Weltbank, OECD, GATT u.a.) die Vertiefung der Marktregulierung weitertreiben konnten. Insbesondere die Löhne standen im Visier dieser Zielsetzung, ja die Lohnfrage wurde systematisch in die Sofortmassnahmen zur Überwindung der Massenarbeitslosigkeit eingebaut (Halimi 1996, Martin 1998). Die multinationalen Konzerne, die mit der Strategie der ausländischen Direktinvestionen gezielt komparative Standortvorteile institutioneller und kostenmässiger Art ausnützen konnten, sind die eigentlichen Träger dieser Entwicklung (Chesnais 1994). Sie erlangten durch die Vorteile ihres ökonomischen Gewichtes, ihres privilegierten Zugriffes auf die wichtigen Technologien und auf die Finanzmärkte und ihres politischen Lobbying einen Manövrierraum, der ihnen unter anderem über die Auflösung lokaler korporatistischer Strukturen und das Ausnützen der Unterschiede der Lohnkosten einen entscheidenden Einfluss auf die Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse ermöglichte (Poitier 1999). Unter anderem wurde dies mit Fusionen und Firmenabspaltungen bewerkstelligt, die den Restrukturierungsdruck in die einzelnen Firmen hineintrugen. Dadurch gelang es, für grosse Teile der Lohnabhängigen eine restriktive Lohnpolitik durchzusetzen. Insbesondere entwickelte sich durch die verschärfte Konkurrenz der Druck auf die Löhne in den Niedriglohnbereichen, was die sozialen Probleme selbst unter der arbeitenden Bevölkerung am unteren Rand der Lohnskala zu einer Begleiterscheinung der neunziger Jahre machte. In den USA etwa sind mittlerweile 20 Prozent der Lohnabhängigen den „working poor" zuzurechnen, in der Schweiz sind dies inzwischen über 10 Prozent.

Anhand der von der OECD propagierten Flexibilisierung der Arbeits-

märkte wird besonders gut erkennbar, wie der Neoliberalismus seine globale politische und ideologische Offensive gegen diejenigen Institutionen und Regulierungen wendet, die Ansätze zu einer egalitären Einkommenspolitik enthalten. Denn die Diagnose ist klar: die Zunahme der Ungleichheiten ist durch die ökonomische Logik bedingt. Der Kampf gegen die Arbeitslosigkeit zwingt die Unternehmer geradezu zur Zulassung, ja Förderung der sozialen Ungleichheit. Die starken Ungleichheiten in den Einkommensverhältnissen werden nun als Anreize zur Verbesserung der eigenen Qualifikation und der Arbeitswilligkeit angesehen. Der Stachel der (drohenden) Armut erhöht die Arbeitslust. Es gilt, die Bevölkerung aus der Abhängigkeit des Versorgungsstaates, vom unterschiedslosen und im Grunde ungerechten Gesetz des Giesskannenprinzips zu befreien.

Eingeflossen sind diese neoliberalen Vorstellungen auch in New Labour und in Teile der Sozialdemokratie. Zwar wird die Propagierung der gesellschaftlichen Ungleichheit als Motor des gesellschaftlichen und politischen Fortschritts durch die Aufnahme klassisch liberaler Postulate über gesellschaftliche Gerechtigkeit leicht gemildert. Risiko, Arbeitsdisziplin, Eigenverantwortlichkeit, Effizienz, Konkurrenz, Überbetonung von Zivilgesellschaft und Markt anstelle demokratisch abgestützter staatlicher Regulierung, die Bedeutung der Unternehmer als TrägerInnen gesellschaftlichen Fortschritts, die Betrachtung des Kapitalismus als naturgemässer Art, den gesellschaftlichen, politischen und menschlichen Fortschritt überhaupt zu organisieren, und die tiefe Abneigung gegen die organisierte und kämpferische Arbeiterbewegung, die als strukturerhaltend und als fortschrittsfeindlich verschrien wird, sind beiden gemeinsam. Entsprechend stellt denn auch Giddens (1999) in seinem programmatischen Entwurf für die modernistisch erneuerte europäische Sozialdemokratie fest: „Die hohe Arbeitslosigkeit hängt mit grosszügigen und zeitlich unbegrenzten Sozialleistungen und mit einem schlechten Ausbildungsstand am unteren Ende des Arbeitsmarktes zusammen ... die Sozialleistungen sind zu reformieren .... und eine risikobereite Einstellung sollte, wenn möglich durch Anreize, wenn nötig durch gesetzliche Verpflichtungen gefördert werden ...“ Hier sind alle Elemente der Arbeitsmarktflexibilisierung vereint, ausser dass die Entwicklung der sozialen Ungleichheit nicht explizit befürwortet wird. Auch die Wirklichkeit spricht eine deutliche Sprache: In England, dem Laboratorium des Dritten Weges, sind in den mittlerweile drei Jahren der New Labour-Regierung die Einkommensungleichheiten weiterhin gestiegen und sind heute etwa gleich gross wie vor ca. 120 Jahren, dem damaligen Höchststand.

Zur Durchsetzung der Lohnflexibilisierung

Die wichtigsten Entwicklungen in den Lohnbereichen der Schweiz sind gemäss einer für den Schweizerischen Gewerkschaftsbund verfassten Studie (Oesch 2000) die Verlagerung der Lohnverhandlungen in die Betriebe, die Individualisierung und die Entsolidarisierung der Lohnfestlegung. Alle

diese Tendenzen haben gemeinsam, dass sie die Problematik der Lohnfestlegung aus dem Bereich politischer Konflikte in die betriebsinternen Normen und Formalismen oder sogar in die Arbeitsverhältnisse der einzelnen MitarbeiterInnen hineinverlagern. Für die Schweiz können so folgende Stossrichtungen der Lohnflexibilisierung festgehalten werden:

- Die Dezentralisierung der Lohnverhandlungen und die Auslagerung von Lohnregulierungen aus den Gesamtarbeitsverträgen in die Betriebe;
- der Angriff auf die Mindestlöhne und die Einsteigerlöhne;
- die Beseitigung des automatischen Teuerungsausgleichs und damit eines wichtigen Pfeilers genereller Lohnerhöhungen;
- die Infragestellung des vollen Teuerungsausgleichs und die Eliminierung von Teuerungsausgleichsregelungen als eines der wichtigsten Elemente der Lohnschere;
- die Individualisierung der Reallohnerhöhungen;
- die Beseitigung von Lebens- und Dienstaltersautomatismen;
- der Ausbau des Leistungslohns;
- die Einführung von erfolgsabhängigen variablen Lohnbestandteilen wie Bonus- und Incentivzahlungen;
- die Differenzierung der Lohnbereiche und Entlöhnungssysteme, die Zunahme der Intransparenz von Lohnabschlüssen und die dadurch schwieriger gewordene Kontrolle von Lohnabschlüssen durch die Gewerkschaften und die Personalvertretungen;
- der Angriff auf den 13. Monatslohn.

Dass diese Tendenzen erfolgreich sind, wird an zwei Tatsachen deutlich. Während 1992 noch 21 Prozent der Gesamtarbeitsverträge einen automatischen Teuerungsausgleich enthielten, waren es 1996 noch 0,3 Prozent. Und aus der Auswertung der jährlichen Lohnabschlüsse durch das Bundesamt für Statistik geht klar hervor, dass generelle durch individuelle Lohnerhöhungen verdrängt werden. Unübersehbar sind die Folgen der Lohnflexibilisierung in der Schweiz:

- Die Lohnschere öffnet sich zunehmend zwischen den Managerlöhnen und jenen der betrieblichen Basis. In der Chemiebranche sind die Kaderlöhne nach Angaben der Schweizerischen Handelszeitung per 1.1.99 um ca. 7 Prozent, diejenigen der Durchschnittsverdiener um ca. 1 Prozent angehoben worden. Extremer sind die Verhältnisse beim Swissair-Konzern: Während das Bodenpersonal im Laufe der neunziger Jahre einen Reallohnabbau von gegen 20 Prozent hinnehmen musste, wurden die besser gestellten Angestellten und die Kader von einem Lohnrückgang verschont. Die grössten Lohneinbussen mussten die in ausgelagerten Unternehmensteilen wie der Reinigung oder Catering beschäftigten Personen hinnehmen.
- Die Einkommensungleichheit steigt gesamtgesellschaftlich ständig an. Gemäss einer neuen Studie einer Forschergruppe um Robert E. Leu ist der Durchschnittslohn eines vollbeschäftigten Mannes zwischen 1982

und 1997 von rund 5'400 auf 5'800 angestiegen. Teilt man aber die Arbeitnehmenden in fünf Gruppen, zeigt sich, dass die zwei untersten Lohngruppen im gleichen Zeitraum einen deutlichen Lohnrückgang hinnehmen mussten (Basler Zeitung, 28.3.00). Dies betrifft ganz speziell auch die Frauenlöhne.

- Der Anteil der „working poor" ist gemäss derselben Studie zwischen 1982 und 1997 von 7,6 Prozent auf über 11 Prozent angestiegen. Dies ist nicht erstaunlich, zahlen nach wie vor sehr viele Unternehmen etwa im Bereich der personenbezogenen Dienstleistungen (Gastgewerbe, Verkauf, Reinigung), der arbeitsintensiven Industriebranchen (Textil, Wäschereien) und der Landwirtschaft ihrem Personal Niedriglöhne von Fr. 3'000 und weniger!

Die Veränderungen in den Lohnsystemen setzten sich in der Schweiz vor allem seit dem Beginn der neunziger Jahre durch, nachdem in den siebziger und achtziger Jahren die Verhältnisse noch erstaunlich stabil waren. Dies wohl deshalb, weil in der Schweiz die Arbeitslosigkeit bis zu Beginn der neunziger Jahre vor allem im Vergleich zu anderen OECD-Gesellschaften tief war. Mit dem Einbruch der Wirtschaftskrise anfangs der neunziger Jahre und dem Anschnellen der Arbeitslosigkeit verschärfte sich allerdings der Restrukturierungsdruck enorm und die Schwäche der Gewerkschaften wurde rasch und effizient für eine Neugestaltung der Lohnsysteme ausgenutzt.

In zwei deutschen Studien werden die Auswirkungen leistungsorientierter Lohnsysteme ausführlich besprochen. Karin Tondorf (1995) sieht die Hauptveränderung in der Dezentralisierung der kollektiven Lohnbeziehungen. Aufgrund der Vielfältigkeit der Tätigkeitsbereiche und der vielseitigen Gestaltbarkeit von Lohnsystemen lassen sich Leistungslöhne kaum mehr auf zentraler Ebene regeln. Daraus erfolgt eine Dezentralisierung der Lohnverhandlungen und in deren Folge eine stärkere Ausdifferenzierung der Löhne. Dies führe tendenziell zu einer Zweiteilung der Belegschaft in „Leistungsträger" und „Normalverdiener", wie wir das in der Schweiz für die Basler Chemie oder die Swissair festgestellt haben. Für den einzelnen Beschäftigten wird der Lohn undurchschaubar. Die fortschreitende Differenzierung der Lohnformen hebt zudem die früher üblichen einheitlichen Entlohnungsgrundsätze innerhalb eines Unternehmens oder einer Branche auf. Die Möglichkeiten zur Kontrolle von Lohnabschlüssen werden so durch Dezentralisierung und Individualisierung der Löhne ernsthaft eingeschränkt, wenn nicht verunmöglicht.

Schmierl (1995) betont vor allem den Aspekt der Prekarisierung. Nach seiner Meinung wird durch die leistungsorientierte Auffächerung der Löhne die betriebliche Interessenvertretung ausgehöhlt, was die gewerkschaftliche Interessenvertretung auf die Ebene der prekären Arbeitsverhältnisse verschiebt. Schmierl sieht in der leistungsorientierten Lohnpolitik eine bewusste Strategie der Unternehmensführungen, um das betriebliche Monopol bei der Lohnfestsetzung auszuweiten. Dies kann Tendenzen der

Isolierung und der Desolidarisierung der Belegschaft Vorschub leisten. Der angebliche Vorteil kann sich allerdings auch als kontraproduktiv für das Unternehmen erweisen, da der Schein einer „Lohngerechtigkeit" nicht mehr aufrechterhalten werden kann, weil die Entlöhnung als willkürlich angesehen wird und die Ordnungsfunktion von gesamtarbeitsvertraglich ausgehandelten Vereinbarungen untergraben wird.

Als wichtiges Resultat der Lohnflexibilisierung muss die Entpolitisierung der Lohnfrage festgehalten werden. Diese Entpolitisierung muss im weiteren Zusammenhang einer Entwicklung gesehen werden, in der das Lohnarbeitsverhältnis überhaupt aus dem Bereich der politischen Auseinandersetzungen ausgeklammert wird. Die Entpolitisierung der Einkommensfrage, die Regulierung des Lohnes über den Markt anstatt über politische sozialpartnerschaftliche Auseinandersetzungen bildet einen Bestandteil der neoliberalen Umgestaltung von Gesellschaft und Politik. Ermöglicht wurde sie auch durch die Umorientierung der Sozialdemokratie zu einer Partei der Besserverdienenden und Modernisierungsgewinner und durch eine gewisse Orientierungslosigkeit und Schwäche der Gewerkschaften.

Entpolitisierung der Lohnfrage durch den Leistungslohn

Wesentlich begünstigt wurde die Entpolitisierung der Lohnfrage durch die Durchsetzung der Leistungslöhne. Die bestehenden Leistungslohnsysteme, welche auf Arbeitsplatz- und Leistungsbewertung aufbauen, gehen in die sechziger Jahre zurück. Im Zusammenhang mit dem Übergang zu einer kapitalintensiveren Produktionsweise ging es nicht mehr nur darum, die Produktionskapazitäten auszubauen, sondern auch neue Wege für einen produktiveren Einsatz der lebendigen Arbeit zu finden. Zu diesem Zweck wurden über technische Rationalisierungen hinaus neue Verfahren der Personalplanung und Kontrolle und neue Formen des Leistungslohns entwickelt. Die Ziele dabei waren die detaillierte Erfassung und Planung des Personals und dessen Einsatz im Rahmen der Gesamtbudgetrechnung, die Analyse und Standardisierung der Arbeitsabläufe, um sie nach zeitökonomischen Kriterien produktiver zu gestalten, und die Neuordnung und Stabilisierung der betrieblichen Lohnstruktur.

Für die Beschäftigten haben die Funktionssysteme den Vorteil, dass eine Lohntransparenz und eine funktionsbezogene Entlöhnung unabhängig vom Geschlecht realisiert werden kann. Andererseits bewirken sie eine ausgeprägte Lohndifferenzierung, was die heutige Individualisierung und die Entpolitisierung der Lohnpolitik vorbereitet hat. Der grundsätzlich politische Charakter von Leistungs- und Lohnkonflikten wird durch die Mechanismen der Festlegung des Leistungslohnes auf betrieblicher Ebene hinter vermeintlichen Sachgesetzlichkeiten verborgen (Menz 2000). Die meistens sozialpartnerschaftlich ausgehandelten Modalitäten zur Feststellung von Leistung und ihrer Auswirkungen auf die Lohnbemessung belasten die Personalvertretungen stark mit den technischen und administrativen Kon-

trollaufgaben. Konflikte können sich so in den Betrieben weniger an den normativen Fragen der Lohnhöhe oder der Leistungsgrundsätze entzünden, sondern betreffen die „richtige" Anwendung der von den Verbänden und Personalvertretungen als gerecht und objektiv akzeptierten Methodik. Dabei nehmen aber aufgrund der Leistungsbeurteilung durch die Vorgesetzten die persönlichen Abhängigkeitsverhältnisse tendenziell zu. Denn gerade die Leistungsbestimmung – als entscheidender Faktor der Festlegung des Leistungslohnes – ist objektiven Massstäben der Bemessung nur in seltenen Fällen zugänglich.

Seit den achtziger Jahren sind diese Leistungslohnsysteme unter neoliberalen Vorzeichen umgebaut worden, und zudem wurde vorab im Bereich des Öffentlichen Dienstes der Leistungslohn neu eingeführt. Die Stossrichtung des Umbaus der Lohnsysteme ist klar: Lohnautomatismen wie der automatische Teuerungsausgleich und Dienst- und Lebensalterszulagen werden abgebaut, die Leistungskomponente wird ausgebaut und es werden neu erfolgsabhängige Lohnkomponenten in die Entlöhnung eingebaut.

Die traditionellen Funktions- und Leistungslohnsysteme, welche auf dem „tayloristischen Leistungskompromis" (Menz 2000) aufbauten, wurden zusehends zum Problem: Einerseits wuchsen seit den späten sechziger Jahren die Teile der Belegschaft, die ausserhalb der Produktion und damit weitgehend ausserhalb der Reichweite dieser Instrumente des tayloristischen Kompromisses standen, andererseits war durch die Strukturkrise seit den siebziger Jahren das Potential dieses Modells für die Unternehmer erschöpft. Allerdings bleibt die Internalisierung des Leistungsmotivs und des betrieblichen Werthorizontes durch die Verbindung mit der Lohngestaltung ein zentrales sozialtechnisches und längerfristig wohl nicht zu ersetzendes Instrument der Personalführung im Hinblick auf die Mobilisierung der individuellen Leistungsreserven.

Der Verfasser der deutschen Studie über „die Entwicklung der betrieblichen Entgelt- und Leistungsregulierung", Bahnmüller (1999), erwähnt vier Ziele, die das Management mit der Einführung neuer Lohnsysteme verbindet:

- eine schnellere Anpassung an betriebliche Gegebenheiten;
- schlechtere Interventionsmöglichkeiten des Betriebsrats;
- Erhöhung der Legitimation des Lohnes durch Selbstverpflichtung der Beschäftigten auf vorgegebene Leistungsziele;
- eine bessere Steuerung des individuellen Leistungsverhaltens.

Der Umbau der Lohnsysteme erlaubt es, das Lohnbudget und die betriebsinterne Lohnstruktur gezielter an die Gegebenheiten auf dem Arbeitsmarkt auszurichten – die eingeführten Systeme der Funktions- und Leistungsdefinition widerspiegeln ja mehr oder weniger bereits die am Arbeitsmarkt gültigen Kriterien. Die Abschaffung der automatischen Mechanismen des Teuerungsausgleichs und der generellen Lohnerhöhungen haben wichtige Faktoren von Egalität in der Lohngestaltung entfernt, so dass mit den neuen individualisierten und zunehmend flexibilisierten Lohnsystemen die Ar-

beitsmarktverhältnisse ungebrochen in die betrieblich geltenden Lohnregulierungen übertragen werden können. Die Einführung der neuen Formen des Leistungslohnes hat allerdings auch sozialtechnische Gründe. In vielen Fällen spielen innere Werthaltungen und Verhaltensnormen eine wichtige Rolle bei der Leistungsbeurteilung und damit der Festlegung des Leistungslohnes. Eine wesentliche Rolle spielt dabei zum Beispiel der Mechanismus der Selbstzuschreibung. Gerade damit erfüllt heute der Leistungslohn eine zentrale ideologische Funktion: Er erlaubt die wachsenden Lohnunterschiede in der Gesellschaft, insbesondere zwischen Management, Leistungsträgern und Normalverdienern, zu rechtfertigen.

In der Basler Chemie wurden die Lohnsysteme für Betriebspersonal und Angestellte vereinheitlicht, wobei Elemente der ehemaligen Lohnsysteme der Angestellten übernommen wurden, in denen die Leistungskomponenten seit je stärker ausgebildet waren. Von den Angestellten- und Hausverbänden ist in den achtziger Jahren Druck ausgeübt worden, die schrumpfende Lohndifferenz zwischen Angestellten und Betriebsarbeitern mit einer stärkeren Abstützung der Lohngestaltung auf Leistungs- und Funktionskomponenten wieder wettzumachen. Diese traditionelle Lohndifferenz war im Laufe der siebziger und achtziger Jahre kleiner geworden, als Folge des anteilmässig starken Zuwachses der Angestellten in den Betrieben, des Arbeitskräftemangels in den Produktionsbereichen in den Zeiten der Hochkonjunktur und der damals geltenden Lohnsysteme. Diese enthielten wichtige egalitäre Elemente, etwa den Teuerungsausgleich, der in den Zeiten hoher Inflation und der einsetzenden Strukturkrise nur einen vergleichsmässig kleinen Teil des Lohnbudgets für den Erhalt und Ausbau dieser Differenz verfügbar machte. Auch liessen die bürokratischen Betriebsstrukturen nur schwer einen transparenten Zusammenhang für betriebliche Aufstiegschancen und damit der Lohnhöhe erkennen. Dies machte die Haus- und Angestelltenverbände seit den späten siebziger Jahren zu einer starken Lobby für die individualisierten, leistungs- und funktionsorientierten Lohnsysteme (siehe dazu auch König et al. 1985). Da diese Organisationen sich viel eher als betrieblichen Integrationsfaktor verstanden als die ebenfalls sozialpartnerschaftlich ausgerichteten Gewerkschaften, und da sie traditionellerweise weniger konfliktbewusst und streikgewohnt waren, sahen die Angestelltenvertretungen kaum die problematischen Seiten dieser Lohnsysteme. So konnte das Postulat der Lohngerechtigkeit von den Unternehmern im Rahmen der Flexibilisierung instrumentalisiert werden, um zugunsten einer zunehmenden Entsolidarisierung und Differenzierung zwischen unteren Lohnbereichen und den oberen Bereichen, den sogenannten Leistungsträgern, die Lohnkosten selbst bei hohen Profiten mehr oder weniger stabil zu halten.

Zusätzlich wurde die Einführung solcher Leistungslohnsysteme auf die gesamte Belegschaft von den Unternehmensleitungen oft – wie etwa in der Basler Chemie – mit einer Strategie der „sanften Landung" kombiniert, um mit einem möglichst knapp gehaltenen Gehaltsbudget für die betriebsinternen Konflikte und die starken Personalfluktuationen bei den sogenannten

Leistungsträgern Lösungen zu finden. Mit der zunehmenden Dynamik der Restrukturierung mussten neue Formen der Motivation und Entlohnung gefunden werden, die zudem auf die gesamte Belegschaft angewandt werden konnten, nicht mehr nur auf Bereiche, wo Leistung relativ einfach quantitativ bestimmt werden konnte wie z.B. in Teilen der Produktion. Diese neuen Formen setzen vor allem auf eine stärkere Betonung von Markt, Qualifikation, Leistungsfähigkeit und -bereitschaft und persönlicher Identifikation mit den Unternehmenszielen sowie auf eine Verlagerung der Lohnkosten von den fixen auf flexible Bestandteile. Diese beinhalten oft massgebliche Komponenten, die von der Zielerreichung des gesamten Unternehmens und des jeweiligen Unternehmensteiles abhängig sind. Die Widersprüchlichkeit des Verhältnisses zwischen Kapital und Arbeit wird dadurch in das Arbeitsverhältnis der Lohnabhängigen selbst hineinverlagert, ohne dass aber die Strukturbedingungen der kapitalistischen Lohnarbeit aufgehoben wären. Zu den typischen Merkmalen der Lohnarbeit – die Abhängigkeit der eigenen Lebenserhaltung vom Verkauf der Arbeitskraft und die Notwendigkeit der Unterwerfung unter die betrieblichen Kontrollverhältnisse – tritt das unternehmerische Risiko des Erfolges des Betriebes am (Produkte-)Markt hinzu, allerdings ohne die Teilhabe an den Privilegien der Kapitalseite.

Der Ausbau des Leistungslohns ist so ein zentrales Element der neoliberalen Strategie: Bei der durch die Dynamik der Restrukturierungen verstärkten Despotie in den Betrieben werden weniger qualifizierte Arbeitskräfte über die nackte Angst vor der Arbeitslosigkeit und Qualifiziertere über einen direkten Zusammenhang von Lohnhöhe und Leistung bei der Stange gehalten. Das ist wohl der wichtigste Hintergrund der Ansätze zur Herausbildung eines neuen tayloristischen Kompromisses auf der Basis von flexibilisierten Lohnsystemen: Er dient aus Sicht der Unternehmer dazu, das insgesamt möglichst knapp gehaltene Gehaltsbudget zugunsten derjenigen Teile der Belegschaft umzuschichten, die eine wichtige Position in der betrieblichen Wertschöpfungskette innehaben. Dieser Mechanismus der Lohndifferenzierung ist so auch ein wichtiger Faktor der wachsenden Einkommensdifferenzierung und der damit einhergehenden sozialen Probleme. Die betrieblichen Interessenvertretungen, die diese Flexibilisierung mittragen sollen, bleiben weitgehend ausgeschlossen von der Leistungsbeurteilung, von der Festlegung und Ausgestaltung des Lohnbudgets, wie auch von den wichtigen Entscheidungen in den Betrieben, die einen Einfluss auf die Marktposition der Unternehmung haben. So geraten sie in Gefahr, in dieser wichtigen Frage der Lohnbemessung ihre Legitimation zu verlieren, wenn sie sich diesen Widersprüchen nicht offensiv stellen. Die Unternehmensleitungen laufen ihrerseits Gefahr, trotz aller ausgefeilten sozialtechnischen Massnahmen von der Belegschaft immer mehr als die Hauptverantwortlichen für wachsende Lohnunterschiede, für stagnierende Löhne und andere Belastungen der Arbeitswelt identifiziert zu werden. Und genau an diesem Punkt eröffnen sich auch neue Möglichkeiten zur Repolitisierung der Lohnfrage.

Acht Thesen zu einer Repolitisierung der Lohnfrage

Die Thesen sind als Schlussfolgerungen aus der vorangehenden Analyse zu verstehen; als mögliche Ansätze zur Herstellung einer Klassensolidarität in praktischen gewerkschaftlichen und politischen Forderungen. Dies scheint uns wichtig, da es dem Kapital in den letzten beiden Jahrzehnten gelungen ist, seine Interessen in diesen Fragen zu bündeln. Im Neoliberalismus wird die Lohnentwicklung immer mehr von Marktentwicklungen abhängig gemacht, während demokratisch ausgehandelte „marktfremde" Elemente an Bedeutung verlieren. Diese allgemeine Einschätzung kann vermutlich ausgeweitet werden auf die Einkommenspolitik im allgemeinen: Die marktförmige Regulation der verschiedenen Pfeiler der Einkommen der Klasse der Lohnabhängigen gewinnt gegenüber der demokratischen politischen Regulation der Einkommen an Boden. Man kann zugespitzt sagen: Regulierung des gesellschaftlichen Lebens über (Finanz-)Markt anstatt über kollektive (Lohn-)Arbeit (Friot 1998). Für die Gewerkschaften bedeutet dies, dass die Lohn- und Einkommensfragen wieder verstärkt thematisiert und politisiert werden müssen.

I. Indem die Fragen der Einkommenspolitik an die Lohnpolitik geknüpft werden, können die Voraussetzungen der politischen Linken für die anstehenden Auseinandersetzungen verbessert werden. Damit ergeben sich Möglichkeiten, die Konflikte um die Einkommen der breiten Bevölkerungsschichten über eine Stärkung der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Stellung der Lohnarbeit zuzuspitzen. Idealerweise können dann die Unterschiede zwischen Gesellschaftsentwürfen herausgearbeitet werden, wo es entweder um eine demokratische, gesellschaftliche Bestimmung von Einkommen und Lebensqualität geht, oder um deren Diktat durch die despotischen Herrschaftsverhältnissen der Marktgesetze. Praktisch könnte dies zum Beispiel bedeuten, dass für die Sicherstellung und Weiterentwicklung der Finanzierung der Sozialwerke möglichst Steuern auf Gewinneinkommen oder Vermögen oder Lohnprozente und nicht weiterhin die Mehrwertsteuer oder Sparmodelle herangezogen werden sollten. Dies würde – abgesehen von den günstigen materiellen Auswirkungen auf die Finanzierung der Sozialwerke – die Klassensolidarität in der Einkommenspolitik wiederherstellen helfen. Dadurch könnte ein gemeinsames Interesse an einer Lohnentwicklung gefördert werden, die zumindest die Kaufkraft garantiert und die darüber hinaus mit der Produktivitätsentwicklung Schritt hält.

II. Wir fordern die gesetzliche Verankerung von branchenspezifischen Minimallöhnen; diese dürfen in keinem Fall 3000 Franken netto unterschreiten. Unternehmer, welche Niedriglöhne zahlen, müssen mit gezielten Kampagnen angegriffen werden. Diese Stossrichtung hilft, die Öffnung der Lohnschere nach unten zu begrenzen. Da die notorischen Niedriglohnbranchen (Verkauf, Gastgewerbe, Reinigung, Wäscherei, Textil, Landwirtschaft) sehr oft in überwiegender Mehrheit Frauen und Ausländer beschäftigen, müssen diese Forderung mit einer offensiven Politik der Gleichstellung und der Integration verbunden werden.

III. Lohnverhandlungen sollen in erster Linie darauf ausgerichtet werden, dass die Lohnerhöhungen nach egalitären Grundsätzen erfolgen; das heisst allen Beschäftigten gleichermassen zugute kommen, oder aber sogar eher die Beschäftigten in den unteren Lohnbereichen begünstigen. In dieser Rückgewinnung und Ausweitung der egalitären Elemente in den Lohnsystemen spielt der Kampf um den Erhalt der Kaufkraft über den Teuerungsausgleich eine wichtige Rolle. Dies wird umso aktueller, als die Teuerung wieder anzieht und zudem durch die Aufblähung der spekulativen Blase im Börsengeschäft das Risiko eines Kollapses besteht, der eine inflationäre Entwicklung auslösen könnte. Dies erfordert eine politische Auseinandersetzung, an der die politische Linke sich beteiligen muss, z.B. über die Forderung einer Revision des dem Teuerungsindex zugrundeliegenden Warenkorbs, in den auch Versicherungen und Steuern einbezogen werden, und in der Lancierung einer Offensive zur Wiederherstellung des vollen Teuerungsausgleiches im öffentlichen Dienst. Zusätzlich zum Teuerungsausgleich müssen aber im Rahmen der realen Produktivitätsfortschritte auch generelle Reallohnerhöhungen durchgesetzt werden.

IV. Die Gewerkschaften müssen sich in Zukunft verstärkt auf die Durchsetzung und die Verbesserung der Gesamtarbeitsverträge als wichtiges Instrument der Lohnregulierung konzentrieren. Dies insbesondere auch zur Sicherung der Mindesteinkommen. Dazu müssen die Auseinandersetzungen um die Gesamtarbeitsverträge in den Niedriglohnbereichen politisiert werden. Dabei kommen als Bündnispartner auch die Gemeinden und die öffentliche Hand in Frage, welche die zunehmenden Fürsorgekosten von Personen tragen müssen, welche von ihren Löhnen nicht leben können. Zur Zeit kämpfen die Gewerkschaften gegen massive Lohnsenkungen in privatisierten ehemaligen Staatsbetrieben (z.B. die Zentralwäscherei im Kanton Basel-Stadt). Auch hier müssen Mindesteinkommen gesichert werden.

V. Aufgrund der obigen Analyse sind wir grundsätzlich skeptisch gegenüber dem Vormarsch des Leistungslohnes und der damit verbundenen Individualisierung der Lohnfrage. Die Individualisierung der Löhne ist ein wesentliches Element der dramatischen Öffnung der Lohnschere in den neunziger Jahren. Insbesondere scheint uns das dabei hochgespielte Leistungsideal aus drei Gründen problematisch. Erstens weil die Leistung nur in den seltensten Fällen objektiv gemessen werden kann; zweitens wegen der lohnpolitischen Entmachtung der Personalvertretungen und der Gewerkschaften; und drittens wegen der damit verbundenen sozialtechnischen Mechanismen zur Vertiefung der Herrschaft über die Lohnarbeit. Nicht die isolierte Leistung sichert die Zukunft des Unternehmens, sondern die Kombination von Erfahrung, vielseitiger Einsetzbarkeit und Zusammenarbeit im Team. Die Gewerkschaften setzen sich für fortschrittliche Lohnsysteme ein, welche den kooperativen Formen der Arbeitsorganisation Rechnung tragen. Wichtiger als der Leistungslohn wären für die Motivation der Lohnabhängigen Beschäftigungssicherheit und Mitbestimmungsrechte am Arbeitsplatz, im Betrieb und im Unternehmen.

VI. Die Einführung der flexiblen Lohnbestandteile wie Bonus und Incentive hat zu einer Stagnation bei den fixen Lohnbestandteilen geführt und damit zum Öffnen der Lohnschere beigetragen. Dieser Sachverhalt sollte von den Gewerkschaften vermehrt hervorgehoben werden, ebenso die zunehmende Intransparenz der individualisierten Lohnsysteme. Der bei Angestelltenvertretungen beliebten Forderung der Angleichung der Lohnsysteme an die Managementpopulation muss entgegengetreten werden, da diese das Unternehmerrisiko auf die Belegschaft verteilen hilft und zudem die Lohnschere weiter öffnet und dazu beiträgt, die Lohnfrage zu individualisieren und dadurch den Unternehmern noch grösseren lohnpolitischen Manövrierraum verschafft. Wenn schon Bonus und Incentive, dann sollen sie für alle gleich und in den Pensionkassen versichert sein. Diese flexiblen Lohnbestandteile dürfen auf keinen Fall den 13. Monatslohn ersetzen, wie dies bereits an vielen Orten geschieht.

VII. Im Rahmen einer breiter angelegten Einkommenspolitik müssen von den Gewerkschaften und der politischen Linken auch die Folgen der Entwicklung der Gesundheitskosten, der Lohnabzüge, der Mietzinsen, der Konsumsteuern und der Steuern auf Lohneinkommen verfolgt und entsprechende Antworten formuliert werden.

VIII. Lohnfragen müssen auch in einem gesellschaftlichen Zusammenhang angegangen werden, in dem die demokratische Gestaltung der wichtigen Bereiche der Lebens- und Arbeitsqualität im Vordergrund steht. Die Entwicklung einer demokratisch abgestützten Industrie- und Wirtschaftspolitik sollte von den Gewerkschaften und der politischen Linken vorangetrieben werden. Ziel wäre eine konsequente Ausrichtung der Wirtschaft auf qualitative Kriterien im Interesse der gesamten Bevölkerung – insbesondere der Lohnabhängigen – und der Umwelt. Dies würde auch erlauben, die gesellschaftliche Grundversorgung, die bis anfangs der neunziger Jahre noch in vielen Bereichen durch den Service Public gewährleistet war, neu auf demokratischer Grundlage zu entwerfen.

Mit dem Abschluss der Bilateralen Verträge hat sich die Schweiz einen Schritt zur EU hin geöffnet und den wirtschaftlichen Austausch sichergestellt. Was weiterhin aussteht ist die politische und soziale Mitwirkung der Schweiz in der EU. Der Abschluss der Bilateralen Verträge hat zudem die Möglichkeiten für eine Zusammenarbeit der Gewerkschaft Bau und Industrie (GBI) mit den europäischen Gewerkschaften verbessert. Die Öffnung der Schweiz zur EU und die Freizügigkeit von Arbeitskräften in einem Raum mit 150 Millionen Beschäftigten erfordern neben flankierenden Massnahmen im Inland dringend auch eine neue Dimension der gewerkschaftlichen Zusammenarbeit. Die Gewerkschaften und die sozialen Bewegungen in den Kernländern Europas haben begonnen, ihre Forderungen zu koordinieren, Kampagnen gemeinsam durchzuführen und Druck auf die EU-Wirtschaftspolitik und auf die multinationalen Konzerne zu machen. Anzustreben ist eine solche Koordination insbesondere auch in der Lohnpolitik und bei der Vereinheitlichung der Mindestlöhne. Wichtig wäre auch eine Beteiligung der Schweizer Gewerkschaften an der sogenannten Doorn-

Initiative zwischen den Benelux-Ländern und der Bundesrepublik Deutschland, dem bisher konkretesten Projekt einer Zusammenarbeit in der Lohnpolitik.

Literatur

Bahnmüller, R., 1999 : Trends betrieblicher Entgelt- und Leistungsregulierung. In: Die Mitbestimmung, Heft 1 + 2, Düsseldorf

Chesnais, François, 1994: La mondialisation du capital. Paris

Dixon, Keith, 2000: Die Evangelisten des Marktes. Die britischen Intellektuellen und der Thatcherismus. Raisons d'agir, Konstanz

Duménil, Gérard et Lévy, Dominique, 2000: Structural Unemployment in the Crisis of the late twentieth Century. A comparison between the European and the US Experiences. CEPREMAP, Paris

Eberle, Willi, 2000: Globalisierung als Disziplinierung der Arbeit. Versuch einer marxistischen Interpretation. Internes Diskussionspapier GBI, Basel

Friot, Bernard, 1998: Puissances du salariat. Paris

Gaillard, Serge / Oesch, Daniel, SGB, 2000: Expertenbericht Mindestlöhne. Dossier Nr. 6, Schweiz. Gewerkschaftsbund Bern

Giddens, Anthony, 1999: Der Dritte Weg. Die Erneuerung der sozialen Demokratie. Frankfurt/M.

Gluckstein, Daniel, 1999: Lutte des classes et mondialisation. Paris.

Halimi, Serge, 1996: Pour l'OCDE, le salaire, voilà l'ennemi. In Manière de voir 32, Paris

Husson, Michel, 1996: Misère du Capital. Une critique du néolibéralisme. Paris

König, Mario / Siegrist, Hannes / Vetterli, Rudolf, 1985: Warten und Aufrücken. Die Angestellten in der Schweiz 1870 – 1950. Zürich

Martin, John P., 1998: What works among active Labour Market Policies. Evidence from OECD countries' Experiences. OECD, Paris

Menz, Wolfgang, 2000: Re-Politisierung der Leistungsfrage? Neue Entgeltsysteme, mehr Aufgaben, weniger Mitbestimmung. In: express, Nr. 2, Offenbach

Moody, Kim,1997: Workers in a Lean World. Unions in the International Economy. London

Oesch, Daniel, 2000: Aktuelle Probleme der Gewerkschaften in den Lohnverhandlungen. Eine Übersicht im Auftrage des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes. SGB, Bern

Poitier, Claude, 1999: Mondialisation et mise en concurrence des salariés. Le rôle des multinationales. In: Duménil, Gérard/Lévy, Dominique (Hg.): Le Triangle infernal. Paris

Rieger, Andreas, 2000: Billiglohnthese im Aus. Aussagen, über die sogar die Hühner lachen. Moma Nr.5, Zürich

Schäppi, Hans, 1998: Gewerkschaftliche Lohnpolitik. In: Input Nr. 2, Zürich

Schäppi, Hans, 1999: Verwaltung von „Humanressourcen" oder Personalförderung? In Walter Schöni / Karlheinz Sonntag (Hrsg.): Personalförderung im Unternehmen. Chur/ Zürich

Schäppi , Hans, 1999: Beurteilung der neuen Lohnsysteme aus gewerkschaftlicher Sicht. 8 Thesen. SABZ Seminar 24. 9. 1999, Zürich

Schäppi, Hans, 1999: Globale Strategien der Pharmaindustrie und die Gewerkschaften. In: Widerspruch Heft 38, Zürich

Schmierl, Klaus, 1999: Umbrüche in der Lohn- und Tarifpolitik. Frankfurt/New York

Smith, Murray E. G., 1994: The invisible Leviathan. The Marxist Critique of Market Despotism beyond Postmodernism. Toronto

Tondorf, Karin, 1995: Leistungszulagen als Reforminstrument? Neue Lohnpolitik zwischen Sparzwang und Modernisierung. Berlin