

Globalisierung als Restrukturierung von Unternehmen und die Perspektiven kollektiver Arbeitnehmervertretung

Jürgen Kädler

In der Debatte über die allgemeine, wenn auch im Einzelnen unterschiedlich tief gehende Krise kollektiver Arbeitnehmervertretung im Rahmen der industriellen Beziehungen in Deutschland und den anderen entwickelten Industrieländern fungiert der bloße Verweis auf „die“ Globalisierung verbreitet als Universalargument. Je nach Perspektive soll es den unausweichlichen Niedergang, unausweichliche Anpassungszwänge oder in der politischen Perspektive ebenso weit reichende wie für die alltägliche Praxis folgenlose strategische Neuausrichtungen begründen. Eine genauere Auseinandersetzung mit den unter „Globalisierung“ rubrizierten konkreten Entwicklungen führt nicht nur zu differenzierteren Einschätzungen. Sie ist auch geeignet, die Bedeutung weitaus näher liegender Dilemmata der Strategie und Organisation von Arbeitnehmervertretungen zu unterstreichen.

1

Einleitung

Die industriellen Beziehungen befinden sich seit dem Ende der „goldenen dreißiger Jahre“ des Fordismus in den entwickelten Industrieländern allgemein in einer im Einzelnen mehr oder etwas weniger tiefgehenden Krise. Diese wurde zunächst als Moment allgemeiner Stagnationstendenzen des Kapitalismus bzw. des fordistischen Regulationsmodells begriffen, die Unternehmen wie Arbeitnehmer betraf, wenn auch mit unterschiedlichen Konsequenzen. Seit den 90er Jahren gilt sie demgegenüber als die Kehrseite der von den Unternehmen für ihre Probleme gefundenen Lösung. Für diese steht – mit variierenden Inhalten – der Topos Globalisierung.

Globalisierung bezeichnete zunächst vor allem eine gesteigerte Mobilität der Unternehmen infolge des Abbaus von Handelsbarrieren, der Perfektionierung und Verbilligung des Bezugs von Logistik- und IuK-Technologien und die dadurch gewonnene Unabhängigkeit von konkreten Standorten und lokalen Belegschaften. Im Weiteren trat mehr und mehr die Macht globaler Finanzmärkte und Finanzmarktakteure in den Vordergrund, ohne dass die anderen Aspekte dadurch ihre Bedeutung verloren hätten.

Den ersten Aspekt stellen Autoren wie Beck, Giddens und Thurow in den Vordergrund. So dient etwa Beck die Lautsprecheransage auf dem Berliner Flughafen Tegel, die nächstens aus Kalifornien kommt,

umstandslos als Beleg für die Feststellung, die „Notwendigkeit“, an einem Ort zusammenzuarbeiten, um Güter und Dienstleistungen herzustellen, gilt nicht länger“ (Beck 1997, S. 41). Und bei Thurow beruht die neuerliche Begründung der Zukunftslosigkeit organisierter Arbeitnehmervertretung auf der Annahme, dass globale Konzerne der Wissensökonomie auf der Basis immaterieller Schlüsselressourcen und mithilfe der modernen Informations- und Kommunikationstechnologien in der Lage seien, weltweit „to find the cheapest places to produce and most profitable places to sell their goods and services“ (Thurow 2000, S. 20). Der zweite Aspekt – die Macht der globalen Finanzmärkte, oder besser: die Macht die sie verleihen – ist für Strange und Chesnais zentral. Strange sieht in der Globalisierung und Verselbständigung weit wichtigere Auswirkungen der angesprochenen „Globalisierungstechnologien“ (Strange 1998, S. 23–24). Und Chesnais sieht als Folge dieser von der Realökonomie emanzipierten, kurzgeschlossenen, rein finanziellen Verwertungslogik eine „Diktatur der Kreditgeber“ heraufziehen sowie den Finanzkonzern mit industrieller Ausrichtung als neuen, zwischen unterschiedlichen Anlagen beliebig changierenden paradigmatischen Unternehmenstypus.

Eine etwas andere Position nimmt Streeck in diesem Punkt ein, wenn er Gewerkschaften Zukunftsfähigkeit bescheinigt, wenn – und man darf wohl ergänzen: nur wenn – es ihnen gelingt, „sich als vertrauenswürdige und -fähige Systemlieferanten qualifizierter und engagierter

Arbeit und als Kompetenzzentren oder Soziale Überwachungsvereine (SÜV) für eine zugleich effiziente und gemeinschaftsverträgliche Organisation von Arbeitsmärkten und Beschäftigungsverhältnissen zu etablieren“ (Streeck 2000). Worauf allerdings – außer auf der Angewiesenheit auch internationalisierter Märkte auf soziale Einbettung – diese Fähigkeit beruhen soll, bleibt mit dem allgemeinen Hinweis auf die in europäischen Gesellschaften „heute immer noch [bestehende] Möglichkeit, Kräfte der Selbstorganisation zwischen Staat und Markt zu mobilisieren“ (Streeck 2000) seltsam undeutlich bzw. hart am funktionalistischen Zirkelschluss.

Dr. Jürgen Kädler, Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI) e.V. an der Georg-August-Universität Göttingen. Arbeitsschwerpunkte: Industrielle Beziehungen im nationalen und internationalen Kontext, Globalisierung, Organisationstheorie und allgemeine Probleme kollektiven Handelns
e-mail: jkaedt1@gwdg.de

Der Text präsentiert Ergebnisse eines Forschungsprojekts über „Globalisierung der Produktion und industrielle Beziehungen“, das im Rahmen des DFG-Schwerpunkts „Regulation von Arbeit im Spannungsverhältnis von Globalisierung und Dezentralisierung“ vom Verfasser und Hans-Joachim Sperling durchgeführt worden ist.

Die Realität und Wirksamkeit dieser Entwicklungen soll hier nicht bestritten werden, wohl aber die Annahme, aus ihnen könnten der Verfall der industriellen Beziehungen und der Machtgrundlagen von Arbeitnehmervertretungen stringent und zwingend abgeleitet werden. Wir werden demgegenüber zeigen, dass Unternehmen auch unter diesen Bedingungen verbreitet an lokale Kompetenzen und Ressourcen gebunden bleiben, und dass unterschiedliche Produktstrategien, aber auch unterschiedliche Konfigurationen industrieller Beziehungen maßgeblichen Einfluss darauf haben (können), in welchem Ausmaß das der Fall ist. Dass andere als die unter Globalisierung gefassten Entwicklungen am Ende doch zu Verfallsentwicklungen führen könnten, die umstandslos der Globalisierung zugeschrieben werden, ist damit ausdrücklich nicht ausgeschlossen.

2

Voraussetzungen kollektiver Arbeitnehmervertretung in Europa

Der Einfluss kollektiver Arbeitnehmervertretungen im Rahmen der industriellen Beziehungen beruht auf der Fähigkeit, Arbeitnehmerinteressen als kollektive zu formulieren und sie nötigenfalls auch im Konflikt zu Geltung zu bringen. Und sie beruht darüber hinaus – zumindest in Deutschland und Kontinentaleuropa – auf ihrer Fähigkeit, diese Interessenvertretung zusätzlich durch den Verweis auf Gemeinwohlfunktionen¹ zu legitimieren, die Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaften mit wahrnehmen. In dem Maße, in dem diese Selbstzuschreibung öffentliche Anerkennung im Sinne einer gesellschaftlichen Ordnungsfunktion findet, ist sie ein wichtiges zusätzliches Durchsetzungsmittel, freilich keines, das fehlende unmittelbare Durchsetzungsfähigkeit auf Dauer kompensieren könnte. Diese bleibt die letztlich unabdingbare Voraussetzung, und sie steht – so die verbreitete Annahme – im Zuge der Globalisierung grundsätzlich in Frage.

Das Gewicht kollektiver Arbeitnehmervertretungen beruht deshalb in letzter Instanz auf der Fähigkeit, über selektive Kooperationsverweigerung Druck auszuüben. Entsprechend ist sie dort gut fundiert, wo (1) Unternehmen von bestimmten

Arbeitnehmergruppen oder Belegschaften und deren Kompetenzen in hohem Maße abhängig sind, und (2) diese Abhängigkeit von Arbeitnehmervertretungen als Machtressource genutzt werden kann. Die Frage nach Perspektiven der industriellen Beziehungen unter dem Einfluss von Globalisierung hat von daher zwei Aspekte:

(1) Heben Entwicklungen, die unter der Rubrik „Globalisierung“ gefasst werden können, die Abhängigkeiten der Unternehmen von spezifischen kollektiven Kompetenzen von Beschäftigten grundsätzlich auf?

(2) In welchem Ausmaß und mit welcher Reichweite sind die Strukturen und Strategien der Arbeitnehmervertretungen in ihrer heutigen Form geeignet, solche Abhängigkeiten, wo es sie weiterhin gibt oder sie gar neu entstehen, als Machtressource für sich zu nutzen?

Mit dem Abstellen auf *Globalisierung* klammern wir wichtige Beeinträchtigungen etablierter Vertretungspositionen aus, die sich unter dieser Rubrik nicht fassen lassen. Das gilt vor allem für makroökonomische Handlungsbedingungen wie das globale inländische Arbeitsplatzdefizit und die Verselbständigung der Geldpolitik auf der europäischen Ebene. Und es gilt für Prozesse des Branchen- und Beschäftigtenstrukturwandels, in deren Folge bislang gewerkschaftlich gut organisierte Beschäftigtengruppen an Bedeutung verlieren, und andere in den Vordergrund treten, die bislang nicht oder kaum in kollektive Vertretungsstrukturen eingebunden sind.

Wir wollen im Folgenden auf drei Aspekte eingehen, die aus unserer Sicht für die Klärung der beiden aufgeworfenen Fragen zentral sind:

- den Einfluss der globalen Finanzmärkte auf die Handlungs- und Aushandlungsspielräume in Unternehmen;
- die Implikationen unterschiedlicher Produktstrategien für die Abhängigkeit oder Unabhängigkeit der Unternehmen von lokalen Arbeitnehmerkompetenzen;
- organisatorische und strategische Bedingungen für die Nutzung latenter lokaler Machtpositionen im Rahmen global ausgerichteter Unternehmen.

3

Globale Finanzmärkte als Orientierungs- und Legitimationsrahmen für Unternehmenspolitik²

Zum ersten Punkt: der Macht der Finanzmärkte. Wir gehen davon aus, dass dies die zentrale Dimension ist bei der Herausbildung eines neuen, globalen Begründungskontexts für ökonomische Strategien und soziale Ansprüche in Unternehmen. Es sind dabei aber zwei grundverschiedene Konstellationen zu unterscheiden:

- die Situation kleiner und mittlerer Unternehmen mit schmaler Eigenkapitaldecke in ihrer Abhängigkeit von Krediten;
- börsennotierte Unternehmen und ihr Verhältnis zum Aktienmarkt.

Die erste Konstellation ist diejenige, in der die Macht der Finanzmärkte unvermittelt auf die Bedingungen des operativen Geschäfts und auf die Verteilungsspielräume durchschlägt. Die Standardisierung der Risikoabschätzung durch globale Rating-Agenturen macht Unternehmenskenntnis und Vertrauensbeziehungen vor Ort aus Anlegersicht entbehrlich und schwächt die Position der Unternehmen, die auf lokale Kreditbeziehungen angewiesen sind. Und diese geraten zusätzlich dadurch unter Druck, dass sie über die einheitlichen Kreditvergabebedingungen der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich, BIZ („Basel II“) an standardisierte Eigenkapitalbedingungen gebunden werden. Ob das in Deutschland zu einer existenziellen Krise des Mittelstands führt und ob es nicht durchaus eigenständige Strategien der Banken sind, die durch den Verweis auf „Basel II“ eher kaschiert als hervorgebracht werden, mag hier dahingestellt bleiben. In jedem Falle führt es verbreitet zu vermehr-

¹ Dieser Gemeinwohlbezug schließt die Bezugnahme beispielsweise auf das Ziel einer sozialistischen Gesellschaft in früheren Phasen der gewerkschaftlichen Entwicklung etwa in Deutschland durchaus ein und begründet einen grundsätzlichen Unterschied zu dem etwa in den USA verbreiteten Selbstverständnis als reine, allein ihrer Mitgliedschaft verpflichteten Arbeitsmarktparteien.

² Ausführlich zu diesem Zusammenhang: *Kädtler* (2002).

ten Kapitalkosten und mit Blick auf die industriellen Beziehungen zu einer Einschränkung der in diesen Sektoren ohnehin nicht üppigen Verteilungsspielräume. Dass dies die Gewährleistung einheitlicher Mindeststandards im Rahmen von Flächentarifverträgen in Zukunft noch schwieriger machen wird, liegt auf der Hand. Die Kehrseite dieser Entwicklung ist übrigens die Verbesserung der Kreditposition großer, kapitalstarker Unternehmen, die die globalen Kreditmärkte als Weg zu billigerem Geld nutzen, als sie es bei den traditionellen Hausbanken bekommen würden.

Der Einfluss der globalen Finanzmärkte auf börsennotierte Unternehmen, soweit diese nicht im Feld der New Economy rangieren, gründet demgegenüber nicht auf finanzieller Abhängigkeit. Diese Unternehmen finanzieren sich nicht über Aktienmärkte. Im Gegenteil: Die großen unter ihnen kaufen seit den 90er Jahren sogar in großem Umfang eigene Aktien zurück. Dieser Einfluss beruht vielmehr auf den Normen, Leitbildern, auch flüchtigen Moden, die die *financial community* aus Analysten, institutionellen Anlegern, Managementschulen, Unternehmensberatern usw. als institutionalisierte Öffentlichkeit definiert.

Wirksam werden sie in Unternehmen erst dadurch, dass das strategische Management bei der Begründung und Legitimierung von Geschäftsstrategien auf sie Bezug nimmt. Inwieweit das Management sich dabei tatsächlich als Getriebener der Finanzmärkte sieht, oder inwiefern es diese Rolle nutzt, um eigene Ziele und Interessen durchzusetzen, ist prinzipiell schwer zu unterscheiden. In dem Maße, in dem Finanzmarktnormen Allgemeingut werden, wird es für den einzelnen Manager schwieriger, sich ihnen zu entziehen; die Steigerungen der Managereinkommen, die sich im Zusammenspiel von aktienwertbezogener Bezahlung und Shareholder-value-Management erzielen lassen, legen Nonkonformismus in diesem Punkt auch nicht eben nahe. Im konkreten Fall lassen sich gleichwohl unterschiedliche Gewichte feststellen. Die Zerschlagung des Hoechst-Konzerns und die Bildung von Aventis z. B. steht in diesem Punkt für die Managementautonomie, die strategische Wende bei Siemens 1998 für das Nachgeben gegenüber einer Finanzmarktkampagne.

Im Binnenverhältnis ist die Selbstdarstellung als bloßer Exekutor von Finanz-

marktzwängen in jedem Fall ein Machtmittel *par excellence*. Es bleibt aber ein Machtmittel, das seine Grenzen an den Machtressourcen findet, die andere Beteiligte jeweils ins Spiel bringen können.

Allgemein nimmt der Einfluss der Finanzmärkte zu, im Bereich kleiner und mittlerer Unternehmen als Einschränkung, im Bereich börsennotierter Unternehmen als Heterogenisierung von Aushandlungsspielräumen.

4

Räumliche Nähe und lokale Kompetenzen im Rahmen globaler Produktstrategien

So stringent Unternehmensziele aus Finanzmarktanforderungen abgeleitet sein mögen; mit der Notwendigkeit, strategische Ziele über realwirtschaftliche Produktstrategien zu realisieren, kommen auch in finanzmarktgetriebenen Unternehmen die produktionsökonomischen Voraussetzungen der Herstellung von Gütern und Dienstleistungen ins Spiel, und damit auch Fragen von Standortbindung und Standortmobilität.

Dabei sind es vor allem zwei Entwicklungen, die das Gewicht einzelner Standorte und der dort lokal verankerten Kompetenzen beeinträchtigen, damit auch die auf sie gegründeten Machtpositionen:

- die Bildung globaler Geschäftsbereiche als entscheidender strategischer Einheiten, bei Herabstufung von Landesgesellschaften zu bloßen Serviceeinheiten bzw. von Standorten zu bloßen Funktionsschnittstellen im Organigramm;
- die mehr oder weniger kontinuierliche Um- und Neudefinition von Kernkompetenzen bzw. Kerngeschäftsfeldern, unter maßgeblicher Bezugnahme auf Finanzmarktnormen bzw. deren Deutung.

Anlässe für besonders heftige Ausschläge bei beiden Entwicklungen sind typischerweise Fusionen und (Teil)Übernahmen. Gleichwohl: Soweit Standorte dabei nicht schlicht überflüssig werden, ist der organisatorische Gestaltungs- und der geographische Verschiebungsspielraum nicht beliebig.

Zunächst einmal gilt keineswegs, dass Produkte, die man überall auf der Welt

produzieren kann, deshalb auch allein dort produziert werden können, wo es weltweit am billigsten ist, auch nicht im Rahmen globaler Konzerne. Solange man z. B. große Mengen von Grundchemikalien, von Billigkunststoffen mit neunzig Volumenprozenten Luft, aber auch von Verpackungsmaterialien in Hochlohnländern braucht, werden diese auch in Hochlohnländern produziert. Selbst im kontinentalen Rahmen spielen Hafenschlüsse, die Entfernung zu den Abnehmern usw. bei Standortentscheidungen eine ausschlaggebende Rolle. Kostensenkung erfolgt in diesen Fällen über produktivitätssteigernde Technologie- und Verfahrensentwicklung, die auch hier unter den Beschäftigten Globalisierungsgewinner hervorbringt: Anlagenfahrer, Instandhalter, Techniker, die international beim Anfahren von Anlagen oder als *troubleshooter* zum Einsatz kommen, und die lokal über erhebliche Primärmacht verfügen.

Wo dies nicht gilt, können wir allgemein drei Produkt- und Marktkonstellationen unterscheiden, die die Position von Betrieben, aber auch von lokalen Einheiten einzelner Geschäftsbereiche großer Unternehmen charakterisieren:³

- die Herstellung industrieller Standardprodukte ohne die Erfordernisse komplexer, technologisch anspruchsvoller und kapitalintensiver Anlagen- und Infrastrukturvoraussetzungen; dazu zählen in den hier angesprochenen Branchen einfache, unkritische Produkte der Automobilzulieferindustrie, einfache Pharmafertigungen, Standardprodukte und Standardeinzelanlagen in der Chemieindustrie, Billigkunststoffe, die Herstellung der meisten Textilfarben sowie die Standardprodukte in der Reifenindustrie und eben auch die bereits genannten Grundchemikalien oder Standardverpackungsmaterialien;
- die Herstellung von Spezialprodukten für bestimmte Kunden, auf der Basis hoch spezifischer und breit einsetzbarer Kompetenzen, sowie industrielle Standardproduktion auf der Basis komplexer, langfristig aufgebauter, kapitalintensiver Kompetenz- und Anlagenvoraussetzungen; dazu zählen bei den hier diskutierten Branchen durchweg die FuE-Bereiche, die produktbestimmenden Teile der Automobilproduktion,

³ In Anlehnung an Salais und Storper (1993;1997).

die Wirkstoffsynthesen und komplexe Fertigungsstätten in der Pharmaindustrie, technologisch sehr aufwändige und komplexe Chemieanlagen sowie High-tech-Produkte in der Reifenindustrie, aber auch lokale Zulieferer dieser Branchen, die über spezifische, strategisch wichtige Kompetenzen verfügen;

– schließlich solche standortbezogene Instandhaltungs-, Infrastruktur- und Zulieferleistungen, zu deren Erbringung aus Sicht der Unternehmen nur allgemein verfügbare Standardkompetenzen erforderlich sind; hierunter fallen z.B. auch große Teile der Logistikfunktionen, aber auch bisherige Kompetenzzentren wie die Zentralforschungen in der Chemieindustrie, wenn mit der Konzentration auf einen oder wenige Kernarbeitsbereiche der Bezug für diese Querschnittsfunktion verloren geht. Auch das Gros der ausführenden Betriebe in der Bauindustrie muss zu dieser Gruppe gerechnet werden.

Diese drei Konstellationen können unter Mobilitätsgesichtspunkten als unterschiedliche Standortligen begriffen werden: Die erste ist die globale Verlagerungsliga; in der zweiten findet eine Konzentration an Hochlohn- zu Lasten von Peripheriestandorten statt, wo nicht – wie in Mexiko oder Ostmitteleuropa – spezifische regionale Differenziale zwischen Wirtschaftsräumen genutzt werden können. Standortkonkurrenz gibt es jeweils innerhalb dieser beiden Ligen; und dort nimmt sie im Rahmen der global ausgerichteten Geschäftseinheiten und Führungsstrukturen auch verbreitet zu. Es gibt aber kaum Standortkonkurrenz zwischen diesen beiden Ligen.

Um das an einem Beispiel zu verdeutlichen: Die kontinuierliche Verlagerung der Produktion von Standardreifen in Niedriglohnländer in der Reifenindustrie begründet keine Standortkonkurrenz zwischen den alten west- und den neuen osteuropäischen Standorten, wohl aber – und zwar heftig – zwischen den westeuropäischen um die verbleibende Produktion technologisch anspruchsvoller High-tech-Reifen. Deutlich wird an diesem Beispiel aber auch, dass wir es hier nicht mit dauerhaft gegeneinander abgeschotteten Bereichen zu tun haben, sondern mit oftmals fließenden Übergängen, mit Produktentwicklung und Produktionsrationalisierung als entscheidenden Hebeln.

Die dritte der von uns unterschiedenen Ligen schließlich entsteht dort, wo – und in

dem Maße wie – die betreffenden Anforderungen als solche nach unspezifischen Standardprodukten definiert werden (können). Wo das geschieht, findet eine drastische Absenkung von Vertretungsstandards statt, wo diese nicht ohnehin schon erheblich niedriger sind. Allerdings agieren die Unternehmen hier aus unterschiedlichen strategischen Annahmen heraus unterschiedlich.

Um auch dies an einem Beispiel zu verdeutlichen: Ob Instandhaltungs- und standortbezogene Infrastrukturleistungen z.B. in der Chemie- und Pharmaindustrie in dieser unteren Spielklasse rangieren, hängt von der Produktstrategie der Unternehmen ab. So setzt BASF hier auf das technologisch-ökonomische Paradigma der Verbundchemie und damit auf einen hochdifferenzierten Produktmix auf der Basis einer äußerst komplexen, ständig weiterentwickelten und optimierten Technologie, mit der Konsequenz, dass eine interne Werksinstandhaltung aus rund 10.000 Mitarbeitern am Standort Ludwigshafen zu den Kernkompetenzträgern des Unternehmens gehört und, nebenbei bemerkt, zu den Kerntruppen der Arbeitnehmervertretung. Beim Ausstieg der Hoechst AG aus der industriellen Chemie und der Fusion mit Rhône Poulenc Rorer zu dem reinen Life-Sciences- bzw. Pharmaunternehmen Aventis sind die entsprechenden Funktionen demgegenüber weitestgehend ausgegliedert und verselbständigt worden, mit den entsprechenden negativen Konsequenzen für die Vertretungsstandards der betroffenen Arbeitnehmer.

Wichtig ist: Die von uns hier als unterschiedliche Ligen apostrophierten Konstellationen beschreiben nicht objektive Eigenschaften von Standorten und Produktionssegmenten, sondern die Rolle, die ihnen im Rahmen von Unternehmensstrategien zugeschrieben wird und werden kann. Wo z.B. ein breit diversifiziertes Chemie- und Pharmaunternehmen zum reinen Pharmaunternehmen mutiert, wird selbst die Zentralforschung binnen kurzem von der „Ideenschmiede des Konzerns“ zum lokalen Auslaufmodell. Entsprechend sind Übergänge nicht nur fließend, sondern Verschiebungen ein wesentliches Moment der Entwicklung von Unternehmen. Die Wahl der Produktstrategie erfolgt nicht beliebig, sie ist aber durch Rahmenbedingungen auch nicht determiniert. Sie wird maßgeblich bestimmt durch die Strategiewahl derjenigen, die in den Unternehmen jeweils

das Sagen haben, durch die Leitbilder, Interessen und Einflussverhältnisse der jeweils herrschenden Koalitionen (Child 1972, S. 1; 1997, S. 1).

5

Organisatorische Globalisierung, Strategiewahl und der mögliche Einfluss von Arbeitnehmervertretungen

Der Einfluss von Arbeitnehmervertretungen findet dort definitive Grenzen, wo es um den Abstieg aus der Hochlohn- in die globale Verlagerungsliga geht. Soweit gesetzliche Bestimmungen und anderweitig im Unternehmen begründete Machtpositionen in diesem Zusammenhang genutzt werden können, bezieht sich das auf soziale Folgenbewältigung. Das ist aber im Prinzip nichts Neues, und solche Prozesse nicht zu behindern, sondern sie unter der Bedingung sozialer Abwicklung mit zu tragen, gehört zu den Konstanten deutscher gewerkschaftlicher Politik.

5.1 MACHT UND/ODER INFORMELLES EINVERSTÄNDNIS

Wo Kernarbeitsbereiche nicht in den Niedrigkostenbereich diffundieren, sondern – wie in der weit überwiegenden Zahl der hier vorgestellten Bereiche – als globale Zusammenhänge von Kompetenzzentren an Hochlohnstandorten konsolidiert werden, ist nicht ein prinzipieller Mangel an lokalen Machtressourcen das Problem von Arbeitnehmervertretungen. Die Frage ist vielmehr, ob und wie solche Ressourcen in den neuen globalen Strukturen effektiv genutzt werden können. Dies gilt umso mehr, als die Fähigkeit, auf solche lokal verankerten Machtpositionen zurückzugreifen, wichtiger wird.

Denn die finanzmarktbezogene Neuausrichtung des Top-Managements führt zur Verringerung der Schnittmenge gemeinsamer Leitbilder und Interessen, auf die Arbeitnehmervertreter sich bis dahin stützen konnten. Entwicklungen in der Chemie-, aber auch in einem von uns untersuchten Fall in der Metallindustrie zeigen, wie über Jahrzehnte hinweg stabile und weitreichende Einflusspositionen auf der Spitzenebene radikal entwertet werden, wenn der entsprechende informelle Kon-

sens aufgekündigt wird und die Arbeitnehmervertretung ohne effektive Rückbindung an lokale Machtressourcen dasteht. Demgegenüber kann an anderen Fällen aus beiden Branchen bzw. Organisationsbereichen – im Chemiebereich z. B. BASF, in der Metallindustrie Opel – demonstriert werden, wie exemplarische lokale Machtdemonstrationen genutzt werden können, um die unternehmensbezogene Sozialpartnerschaft neu zu justieren und den Auf- und Ausbau belastbarer Aushandlungsstrukturen selbst über den nationalen Rahmen hinaus voranzutreiben.

Dass bei der Nutzung lokaler Machtpositionen stets lokale Interessen im Vordergrund stehen, liegt auf der Hand. Die Ergebnisse unserer Untersuchungen zeigen aber auch, dass standortübergreifende Vertretungspraktiken, etwa im Sinne einer Regulierung der Standortkonkurrenz, in Einzelfällen auch über den nationalen Rahmen hinaus auf der Ebene Europäischer Betriebsräte, dort wahrscheinlicher sind, wo die lokale Arbeitnehmervertretung auf mobilisierbare Belegschaften gestützt wird und nicht allein auf exklusive, informelle Absprachebeziehungen.

Entwicklungen in diesem letzteren Sinne setzen ganz traditionell den Erhalt oder die Schaffung von Rückhalt bei den Belegschaften vor Ort voraus. Dieser ist im Kern bedroht, wenn traditionelle Machtpositionen in der Liga komplexer, anspruchsvoller Produktion durch den Abstieg der Mannschaft in die standardisierte Routineproduktion oder lokale Standardzulieferung entwertet werden, z. B. in den Instandhaltungsbereichen, während die neuen Mannschaften in der sich verändernden Oberliga nicht gewonnen werden können. Die Gewinnung und Einbindung traditionell gewerkschaftsferner Beschäftigtengruppen wird hier in dem Maße zum Kernproblem, wie die Position der kritischen lokalen Kompetenzträger an höher oder hochqualifizierte Angestellte übergeht. In wie weit das in Unternehmen gelingen kann, in denen eine breite gewerkschaftliche Verankerung und eine starke Machtposition von Betriebsräten nicht zur Unternehmenstradition gehört, sondern unter den neuen Bedingungen erst neu aufgebaut werden müsste, ist eine ebenso entscheidende wie offene Frage. Fortdauernde Individualisierung oder radikaler Interessenpartikularismus dieser Gruppen – wie z. B. im Ansatz im Falle der Pilotenvereinigung Cockpit – sind gleichermaßen reale Perspektiven.

Darüber hinaus stellt nicht die Globalität, sondern die Instabilität das zentrale Vertretungsproblem im Rahmen der neuen globalen Unternehmensstrukturen dar. In dem Maße, in dem das strategische Konzernmanagement den operativen Bereichen als Vertreter globaler Finanzmarktrationalität entgegentritt, und in dem Portfoliomanagement gegenüber längerfristigem organischem Wachstum und der Orientierung an internen Synergien die strategische Ausrichtung bestimmt, wird die Schnittmenge gemeinsamer Orientierungen geringer und die Basis für Aushandlungsprozesse instabiler. Wo die Aushandlungsarena nicht verlässlich justiert werden kann, weil permanent über die Geschäftsgrundlage selbst verhandelt werden muss, werden Arbeitnehmervertreter zunehmend überfordert. So werden Standortabkommen von Betriebsräten zum Teil ausdrücklich deshalb abgeschlossen, weil sie die Möglichkeit bieten, sich bei grundlegenden Punkten eine Zeit lang „Ruhe“ zu verschaffen. Und wo das Management selbst nicht weiß, wie das Unternehmen in zwei Jahren aussehen wird, und der einzelne Manager nicht weiß, wo innerhalb des Konzerns er dann sein wird, verlieren belastbare Vertrauensbeziehungen ihre objektive Grundlage. Die prekäreren Vertretungsverhältnisse in Großunternehmen der Chemie- und Pharmaindustrie rühren auch daher, dass Finanzmarktorientierung hier in den Kernbereichen selbst mehr Instabilität schafft, als z. B. in der Automobilindustrie, die angesichts des Integrationsdrucks des einen, zunehmend anspruchsvollen Endprodukts bislang weniger Ansatzpunkte bietet.

Andererseits liegen in solchen Instabilitäten auch neue Einflusschancen. Je größer die Distanz zwischen strategischem Top-Management und operativen Bereichen wird, desto näher rücken verbreitet operatives Management und Arbeitnehmervertreter zusammen. Und da Finanzmarktrationalität vom Prinzip her keine klaren Direktiven für das operative Geschäft hergibt, ist das, was aus ihr folgt, oft auch auf Vorstandsebene umstritten. Auch hier eröffnen sich gelegentlich Bündnismöglichkeiten quer zur herkömmlichen Schlachtordnung. Freilich liegt auf der Hand, dass diese nachgelagerten Aushandlungsspielräume die Verengung der primären nicht aufwiegen können.

5.2 CHEMIE, METALL UND BAU – BEISPIELE VON VERTRETUNGS-KONSTELLATIONEN

Mit Blick auf die übergreifenden Strukturen der industriellen Beziehungen in den unterschiedlichen Organisationsbereichen lässt sich zunächst einmal festhalten, dass die traditionellen Vertretungspositionen der Arbeitnehmer in den Kernunternehmen der Chemischen Industrie durch Globalisierung insgesamt bei weitem stärker beeinträchtigt werden als in den Kernunternehmen der Metallindustrie. Das hängt zu einem Teil mit den größeren Spielräumen zusammen, die Chemie- und Pharmaunternehmen für finanzmarktgetriebene Umstrukturierungen bieten (Becker 2001). Es ist zum anderen aber auch eine Konsequenz unterschiedlicher Vertretungskonstellationen.

In der Chemischen Industrie kommt es in zwei der drei den Organisationsbereich seit jeher dominierenden Großunternehmen zu einem dramatischen Verfall der Machtpositionen der Arbeitnehmervertretungen. Diese Unternehmen hatten sich historisch nach den Prinzipien der Verbundchemie entwickelt, bei der die Nebenprodukte einer Produktion Ausgangspunkte und Input einer neuen werden, mit der Konsequenz hoch komplexer, verketteter Produktionszusammenhänge, bei denen die effiziente Beherrschung des Gesamtzusammenhangs und nicht die Kostenoptimierung beim einzelnen Produkt im Vordergrund steht. Mit dem Ziel von Belegschaftsrekrutierung und Beschäftigtenbindung war dieser technologische Zusammenhang frühzeitig durch eine anspruchsvolle Personal- und betriebliche Sozialpolitik überformt worden, mit weit übertariflichen Standards für die Beschäftigten. In diesem Rahmen war der Einfluss der Arbeitnehmervertretung traditionell auf hochgradig exklusive und informelle Absprachebeziehungen zwischen Betriebsratsspitze des Hauptwerks und Vorstand gegründet, mit der Belegschaft als passivem Wahl- und Legitimationskörper. Entsprechend geht dieser Einfluss in dem Moment zu weiten Teilen verloren, in dem die Unternehmensleitung die bisherige gemeinsame Geschäftsgrundlage des aus der Verbundchemie heraus gewachsenen Sozialzusammenhangs aufkündigt. Die Zerschlagung des Hoechst-Konzerns mit einschneidenden Konsequenzen für die große Mehrzahl der bisher im Konzern Beschäf-

tigten geht ebenso reibungslos vonstatten, wie ein erheblicher Abbau übertariflicher Leistungen im profitabelsten Jahr der Konzerngeschichte oder die Ausgründung und tarifliche Abstufung von Infrastruktur- und Logistikbereichen bei Bayer (Menz/Becker et al. 1999; Kädtler/Sperling 2002). Diese Entwicklung ist über die beiden Unternehmen hinaus von großer Bedeutung, weil die Gewährleistung einheitlicher Standards über eine breite Palette von Geschäftsfeldern und Funktionen in diesen Unternehmen eine wesentliche Voraussetzung der entsprechend einheitlichen tariflichen Regulierung der ausgesprochen heterogenen Chemiebranche war. Eine deutlich andere Situation ergibt sich bei BASF, wo das Unternehmen auf die Weiterentwicklung der Verbundchemie setzt, und wo die Unternehmensleitung bei vergleichsweise begrenzten Konflikten mit Protestaktionen einer hoch organisierten, mobilisierbaren Belegschaft zu rechnen hat, deren Kooperation für die Erhaltung der Kernkompetenz unverzichtbar ist.

Die Neuschneidung der Grenzen zwischen global ausgerichteten und organisierten Kern- sowie lokalen Zuliefer-, Dienstleistungs- und Infrastrukturbereichen ist verbunden mit gravierenden Verschiebungen im tariflichen Regelungsgefüge. In den „globalisierten“ Kernbereichen bleibt es – anders als etwa in der Druckindustrie – beim Festhalten an Flächentarifverträgen. Und da die im Rahmen von Standortabkommen usw. gemachten Zugeständnisse der Arbeitnehmerseite ganz überwiegend den übertariflichen Bereich betreffen, nimmt die Bedeutung flächentariflicher Standards im Ergebnis eher zu; eine Tendenz, die auch durch neue Erfolgsbeteiligungssysteme längerfristig nicht konterkariert werden dürfte.

In wieweit die Aufgabe der Verbundchemie als soziales Ordnungsprinzip in der Großchemie zu einer Ausdifferenzierung zwischen den verschiedenen global operierenden Sektoren und damit zu einer verstärkten Aufsplitterung von Vertretungsstandards auch in den operativen Kernbereichen führt, muss bis auf weiteres offen bleiben. Die seit einigen Jahren bestehende tarifliche Möglichkeit einer Unterschreitung des allgemeinen Niveaus um bis zu 10% wird bislang nur punktuell, und in der hier anvisierten Weise überhaupt nicht genutzt. Zum Auffangen der ausgegliederten lokalen Peripherien reicht dieser Korridor andererseits nicht aus. Hier entsteht

vielmehr ein tarifliches Untergeschoss aus Haus- und Dienstleistungsverträgen. Es gibt aber durchaus Anzeichen dafür, dass etwa in den Aufspaltungsprodukten des Hoechst-Konzerns, auch denen in diesem „Untergeschoss“, durchaus handlungsfähige betriebliche Interessenvertretungen entstehen, die sich mangels des vormaligen Einflusses auf Konzernebene auf konventionelle Formen betrieblicher Interessenvertretung und -durchsetzung stützen müssen und können.

Für die Automobilunternehmen als Kernsektor der Metallindustrie ergeben sich deutlich andere Akzente. Auch in diesen Unternehmen spielen Absprachebeziehungen zwischen Betriebsratsspitzen, Arbeitnehmervertretern in Aufsichtsräten und Top-Management eine erhebliche Rolle. Diese sind aber zurückgebunden an gewichtige Primärmachtpositionen in der Form gewerkschaftlich hoch organisierter und im Konfliktfall mobilisierungsfähiger Belegschaften. Die Kombination dieser beiden Ebenen und die zusätzliche Einflussnahme lokaler Betriebsräte im Rahmen von Standortbündnissen verschafft den Arbeitnehmervertretungen beträchtlichen Einfluss auf die globalen Unternehmensstrategien, so dass wir hier von „verhandelter Globalisierung“ sprechen können. Hinzu kommt, dass belastbare lokale Machtpositionen offenkundig bessere Voraussetzungen für transnationale Interessenkoordination auf Arbeitnehmerseite bieten als informelle Absprachebeziehungen. Standortkonkurrenz wird auf diesem Wege zwar nicht aufgehoben, aber im Rahmen von Eurobetriebsräten doch in relevantem Maße reguliert. Die Vereinbarung wesentlicher Eckpunkte der anstehenden Sanierung von Opel bzw. GM Europa in einer Rahmenvereinbarung auf EBR-Ebene, die erst im Anschluss im jeweiligen nationalen Rahmen konkretisiert wird, steht hier durchaus für eine allgemeine Entwicklung, auch wenn mit einer kurzfristigen Verallgemeinerung des Modells sicher nicht zu rechnen ist. Auch in diesem Fall lässt sich der Zusammenhang von lokaler Mobilisierungsfähigkeit und transnationaler Koordination als Grundlage des Arbeitnehmereinflusses unmittelbar nachweisen.

Für die Kernunternehmen der Metallindustrie insgesamt ergibt sich allerdings eine nicht unwichtige Relativierung der aus der Analyse der Automobilunternehmen gewonnenen Perspektive, wenn man die Siemens AG einbezieht, die – anders als die

Automobilunternehmen – organisationspolitisch nie als strukturbestimmendes Kernunternehmen behandelt wurde, sondern als umfängliche Ansammlung kleinerer und größerer, weit verstreuter Betriebsstätten. Die Vertretungskonstellation auf Unternehmensebene entspricht hier eher der in Großchemieunternehmen, und entsprechend waren auch die Konsequenzen des radikalen Strategiewechsels des Managements vergleichbar. Begreift man die tarifliche Aufsplitterung in diesem Bereich richtigerweise als Konsequenz der globalen Neuausrichtung des Konzerns, dann erscheinen die betreffenden „Globalisierungsfolgen“ für das metallindustrielle Tarifgefüge bei weitem gravierender. Auch hier wird die tarifliche Regulierung nur um den Preis der Ausdifferenzierung aufrechterhalten, mit der Konsequenz empfindlicher sektoraler Niveauabsenkungen. Mit Blick auf die zukünftige Entwicklung metallindustrieller Branchen- und Beschäftigungsstrukturen sind die möglichen Weiterungen, die in dieser Entwicklung für den Organisationsbereich insgesamt liegen, nicht zu unterschätzen.

In der Bauindustrie schließlich haben sich die global agierenden Unternehmen aus der unmittelbaren Produkterstellung weitgehend verabschiedet (Bosch/Zühlke-Robinet 2000). Hier ist es gelungen, ähnlich wie in global operierenden Unternehmen der Sportartikel- oder der Hotelindustrie, anspruchsvolle Spezialkompetenzen ganz auf Funktionen der Produktentwicklung, der Koordination und der Markenpflege zu konzentrieren und die Produkterstellung selbst völlig in unsere dritte „Liga“ lokaler Zulieferer abzugeben. Diese stehen zusätzlich – und das macht das spezifisch Prekäre dieser Branche aus – unter dem Druck einer im kontinentalen Maßstab hohen Betriebs- und Arbeitskräftemobilität, deren Bedeutung hier nicht – wie bei den meisten anderen lokalen Dienst- und Zulieferleitungen – durch hohe Anforderungen an kurzfristige Reaktionszeiten relativiert ist. Konsequenz: Die traditionelle Sozialpartnerschaft in bauausführender Industrie und Baugewerbe in (West)- Deutschland hält, aber die Akteure stehen gemeinsam mit dem Rücken an der Wand. Ohne eine staatliche Abstützung durch die Absicherung von Mindeststandards für alle vor Ort Tätigen in der Form von Entsenderichtlinien, Tariftreuegesetzen etc. wird die gesellschaftliche Ordnungsfunktion der Tarifparteien zusam-

men mit der Branche insgesamt weiter erodieren (Behrens 2002). Es liegt auf der Hand, dass sich hier Perspektiven für weitere Bereiche auftun, in denen Standarddienstleitungen von hoch mobilen Arbeitskräften erbracht werden können. Diskussionen über die vermehrte Anwerbung von Arbeitskräften für den Pflegebereich aus Ostmittel- und Osteuropa deuten mögliche Entwicklungslinien an.

6

Resümee

Über die Branchen und Organisationsbereiche hinweg ergibt sich als tarifpolitische

Konsequenz aus der Zunahme standort- und projektbezogener Konkurrenz- und Aushandlungssituationen in global agierenden Unternehmen der Übergang von eindeutigen und unmittelbar geltenden Tarifbestimmungen zur Regulierung betrieblicher Aushandlungsspielräume, insbesondere in der Frage von Arbeits- und Betriebsnutzungszeiten. Die damit verbundenen Probleme einer Neuaustarierung von verbindlichen Tarifstandards, Mitwirkungs- und Einspruchsrechten von Betriebsräten und individuellen Reklamationsrechten steht durchweg an. Insoweit erscheint uns eine weitere Ausdifferenzierung von Macht- und Aushandlungskonstellationen als Konsequenz und Reaktion auf neue Unternehmensstrategien die an-

gemessenere Perspektive gegenüber Positionen, die eine zwangsläufige Erosion von Vertretungspositionen im Zuge der Transnationalisierung von Unternehmensstrategien prognostizieren. Dass die Einbeziehung der hier ausgeklammerten Aspekte – Beschäftigungsstrukturwandel, globaler Beschäftigungsmangel, rückläufiger Organisationsgrad bei Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden – zu weitaus dramatischeren Schlussfolgerungen führen könnte, steht auf einem anderen Blatt. Mit dem Starren auf Globalisierung im Sinne von Verlagerungen und Standortkonkurrenz jedenfalls geraten die falschen Prioritäten auf die Agenda.

LITERATUR

- Beck, U.** (1997): Was ist Globalisierung? Frankfurt a. Main
- Becker, S.** (2001): Einfluss und Grenzen des Shareholder Value. Strategie- und Strukturwandel deutscher Großunternehmen der chemischen und pharmazeutischen Industrie, Frankfurt/Main u.a.
- Behrens, M.** (2002): Learning from the Enemy? Internal Union Restructuring and the Imitation of Management Strategies. Dissertation, Ithaca/NY (forthcoming)
- Bosch, G./Zühlke-Robinet, K.** (2000): Der Bauarbeitsmarkt. Soziologie und Ökonomie einer Branche, Frankfurt/New York
- Chesnais, F.** (1997): La mondialisation du capital, Paris
- Child, J.** (1972): „Organizational Structure, Environment and Performance: the Role of Strategic Choice.“ in: *Sociology. The Journal of the British Sociological Association* 6 (1), S.1–23
- Child, J.** (1997): Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect. *Organization Studies* 18 (1), S. 43–76
- Giddens, A.** (1998): *The Third Way: Renewal of Social Democracy*, Cambridge
- Kädtler, J.** (2002): Zu den Grundlagen der Macht der globalen Finanzmärkte und ihrer möglichen Reichweite in Unternehmen. *Jahrbuch Arbeit, Bildung, Kultur* 19/20, S. 63–84
- Kädtler, J./Sperling, H.J.** (2002): Jenseits von Globalisierung und Finanzialisierung. Aushandlungsbeziehungen in der deutschen Chemie- und Pharmaindustrie. *Industrielle Beziehungen* 9(2) S. 133–156
- Menz, W./Becker, S. et al.** (1999): Shareholder-Value gegen Belegschaftsinteressen. Der Weg der Hoechst-AG zum „Life-Sciences“-Konzern, Hamburg
- Salais, R./Storper, M.** (1993): *Les mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*, Paris
- Storper, M./Salais, R.** (1997): *Worlds of Production. The Action Frameworks of the Economy*, Cambridge (Mass.)/London
- Strange, S.** (1998): *Mad Money. When Markets Outgrow Governments*. Ann Arbor, The University of Michigan Press
- Streeck, W.** (2000): „Zwei Seelen wohnen, ach, in der staatsfreien Brust.“ *Frankfurter Rundschau* 56 (157)
- Thurrow, L. C.** (2000): Globalization: the Product of a Knowledge-based Economy. *The Annals* (570), S. 19–31