

# Kostenorientierte Arbeitspolitik und lokale Bindung – Strategien deutscher Unternehmen in Mittelosteuropa

Katharina Bluhm

**Kostenmotivierte Produktionsverlagerungen werden traditionell mit einer Niedriglohnstrategie und geringer Standortbindung identifiziert. Trifft die Gleichsetzung auf die Arbeitspolitik deutscher Unternehmen in Mittelosteuropa zu oder werden eher Elemente aus dem traditionellen „deutschen Modell“ transferiert? Vor dem Hintergrund dieser Leitfrage werden Strategien und Muster betrieblicher Arbeitspolitik in polnischen und tschechischen Tochtergesellschaften herausgearbeitet.**

## 1

### Einleitung

Internationale Vergleiche arbeiten häufig mit einfachen Schemata, um die Komplexität empirischer Phänomene zu reduzieren und Einsichten zu pointieren. Der Gegensatz zwischen einer arbeitspolitischen „high-road“- und „low-road“-Strategie ist ein solches Schema. Unter „high road“ versteht man eine Arbeitspolitik von Unternehmen, die ihre Wettbewerbsstrategie auf Produktivitäts- und Technologievorsprünge, Qualität und Kundenservice ausrichten, dafür in die Beschäftigten (und nicht nur in Management und einige Spezialisten) als Humankapital investieren, langfristige Bindungen und kooperative Arbeitsbeziehungen entwickeln. Eine „low-road“-Strategie betont dagegen den Preiswettbewerb, sieht in den Beschäftigten primär einen Kostenfaktor und investiert entsprechend wenig in deren Qualifizierung. Der Bedarf des Managements an Kooperation hält sich in Grenzen, kollektive Vertretungsformen sucht man zu vermeiden.

Das Begriffspaar erreichte in der US-amerikanischen Auseinandersetzung mit dem „Japanschock“ und der Frage der Adaption japanischer Managementmethoden Ende der 1980er Jahre Prominenz. Dabei wurde herausgestellt, dass Arbeitspolitiken nicht allein von Unternehmensstrategien und Wettbewerbsbedingungen, sondern auch von den jeweiligen institutionellen Umwelten geprägt werden. Im gleichen Zuge wurde auch ein vermeintlich „deutsches Produktionsmodell“ oder die diversifizierte Qualitätsproduktion als eine stark institutionalisierte Variante der „high-road“-Strategie gedeutet.

Die Tauglichkeit des Begriffspaars lässt sich von verschiedenen Seiten anzweifeln. So gewann gerade durch die Adaption japanischer Methoden in Verbindung mit der Shareholder-Value-Bewegung und dem gewerkschaftlichen Niedergang ein „angelsächsisches“ Human-Ressource-Modell an Konturen, das quer zur „high-road“ und „low-road“-Strategie liegt. Allerdings tritt der Gegensatz als „harte“, finanzmarktorientierte Version versus „weiche“, an commitment (Verpflichtung) und individueller Beteiligung orientierte Variante wieder auf (Legge 2005, S. 114ff.).

Die „high-road“-Strategie in Deutschland blieb stets auf den industriellen Facharbeiterkern beschränkt und klammert z. B. Branchen mit einem hohen Anteil angelernter (Frauen)-Arbeitsplätze aus. Mit der Verschmelzung von Kosten- und Qualitätswettbewerb im Verlauf der 1990er Jahre, der Stagnation der Reallöhne und der verstärkten Kapitalmarktorientierung der Unternehmen steht sie nun selbst im schrumpfenden industriellen Kern unter Druck.

Schwierigkeiten mit dem Schema zeigen sich zunehmend auch bei der Analyse kostenmotivierter Produktionsverlagerung, die lange Zeit als Synonym der „low-road“-Strategie galt. Das trifft nicht nur, aber im Besonderen auf Mittelosteuropa zu. Es gibt nur wenige Studien, die eine Dominanz der „low-road“-Strategie bei ausländischen Investoren in Mittelosteuropa diagnostizieren (Ellingstadt 1997). Zugleich sind sich aber die meisten Autoren darin einig, dass die deutschen Unternehmen wenig Engagement zeigen, die „high-road“-Strategie und deren institutionelle Basis nach Mittelosteuropa zu transferieren. Die Antwort auf die Frage nach dem arbeitspolitischen Muster läuft deshalb meist auf ein Weder-Noch hinaus: Zwar

wird ein umfangreicher Transfer von Technik, Produktions- und Organisationsprinzipien und teilweise auch von Managementtechniken, die auf Qualitätsproduktionszielen, nachgewiesen (Dörr/Kessel 1997; Fichter 2003; Kluge/Voss 2003; Dörrenbächer 2003). Ein bestimmtes arbeitspolitisches Konzept wird jedoch selten transferiert. Mehr noch: Unternehmensweite Standards sind bei deutschen Unternehmen ein neueres Phänomen und haben mehr mit der Rezeption angelsächsischer Human-Ressource-Methoden zu tun als mit dem „deutschen Produktionsmodell“ (Bluhm/Dörrenbächer 2003). Als Ergebnis wird ein „selektiver“ oder „unvollständiger“ Transfer festgehalten, der in Hybridformen aus Heimat-, Gast- und Drittland einflüssen mündet, welche aber inhaltlich nicht weiter gefasst werden.

In diesem Beitrag möchte ich aus der Spannweite der Strategien und Praktiken des Managements ein Muster herausarbeiten, das das Hybridphänomen inhaltlich füllt. Dieses Muster ist *emergent*, weil es kein reflektiertes Gesamtkonzept darstellt, sondern aus der Kombination unterschiedlicher Strategien und Praktiken hervorgeht, die sich wechselseitig ergänzen. Es beruht auf einer zumindest mittelfristigen Standortbindung und kombiniert (standardisierte) Qualitätsproduktion, selektive Beschäftigungssicherheit, eher kollektive, be-

**Katharina Bluhm**, PD Dr., Oberassistentin am Institut für Soziologie der Friedrich-Schiller-Universität Jena; Arbeitsschwerpunkte: Transformation ost- und mitteleuropäischer Gesellschaften, Globalisierung, Organisations- und Wirtschaftssoziologie.  
e-mail: [katharina.bluhm@uni-jena.de](mailto:katharina.bluhm@uni-jena.de)

triebszentrierte Arbeitsbeziehungen mit einer moderaten Entgeltspolitik, die die komparativen Lohnkostenvorteile so lange wie möglich zu bewahren sucht. Elemente der „high-road“- und „low-road“-Strategie werden so auf spezifische Weise verbunden. Dieses Muster nenne ich ein rationalisiertes Angebot der Unternehmen an lokale Bindung oder kurz „rationalisierte Bindung“.

Zunächst gehe ich auf die Arbeitsbeziehungen ein, die im Mittelpunkt der meisten Studien stehen. Im nächsten Schritt werden drei weitere zentrale Dimensionen von Arbeitspolitik diskutiert: Entgeltpolitik, Lösung des Flexibilitätsproblems und Qualifikationssicherung, womit kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben wird. Es lässt sich zeigen, dass bei den unterschiedlichen Kombinationen von Strategien in diesen Handlungsfeldern die „rationalisierte Bindung“ als ein prominentes Muster herausragt.

Meine Überlegungen basieren auf 25 Kurzfallstudien (Interviews, Betriebsrundgänge, Dokumentenanalysen) in polnischen und tschechischen Tochtergesellschaften. Das Sample gliedert sich in jeweils zehn Konzerntöchter und Töchter großer Mittelständler (mehr als 1000 Beschäftigte) sowie in fünf Klein- und Mittelbetriebe (KMU) mit einer Gesamtgröße zwischen 100 bis 1000 Beschäftigten. Gesprächspartner waren Geschäftsführer (meist deutsche Stammhausdelegierte) und die Personalleiter (meist einheimische Manager bzw. Managerinnen) der Tochtergesellschaften sowie Inhaber mittelständischer Firmen. In ausgewählten Verlagerungsfällen wurden zudem auch deutsche Betriebsräte befragt. Insgesamt wurden von mir 63 leitfadengestützte Interviews durchgeführt. Die Tochtergesellschaften wurden mehrheitlich zwischen 1992 und 1995 gegründet bzw. übernommen und gehören zu unterschiedlichen Industriebranchen, wobei der Fahrzeugbau sowie die Metall- und Elektroindustrie überwiegen (Bluhm 2003).

## 2

### Arbeitsbeziehungen

#### 2.1 BETRIEBSZENTRIERUNG

Zu den wenigen Verhaltensregeln, die man bei größeren Unternehmen in punkto Arbeitsbeziehungen finden kann, gehört das

Gebot, die rechtlichen Bedingungen und Gepflogenheiten im Gastland zu achten. In Tschechien wie in Polen werden Gewerkschaften als Arbeitnehmervertretung rechtlich gegenüber anderen Formen bevorzugt. Erst seit 2001 ist in Tschechien die Gründung eines Belegschaftsrates möglich, der aber weniger Rechte hat als eine Gewerkschaft. Der Rat muss sich auflösen, sobald eine Betriebsgewerkschaftsorganisation durch mindestens drei Aktivisten gegründet wird. In Polen erfolgte die Einführung des dualen Systems erst ab 2006. Beide Formen organisierter Interessenvertretung sind indes schwach. Viele Studien stellen vor diesem Hintergrund ein uneinheitliches Verhalten der Unternehmen fest, das weder von den Institutionen des Gastlandes noch des Heimatlandes stark normiert ist (Pollert 1999; Dörrenbächer 2003; Fichter 2003; Kluge/Voss 2003). Nur eine Studie konstatiert immerhin den Transfer von „Grundannahmen“ des deutschen Modells: Verhandlung und Kooperation (Tholen et al. 2006, S. 107).

Wenn man Konzerntöchter mit mittelständischen Unternehmen vergleicht, lässt sich indes eine Differenz herausarbeiten, die keinesfalls zufällig ist. So verfügten alle zehn Konzerntöchter des Samples über ein bis drei Betriebsgewerkschaften, mit denen sie regelmäßig Kollektivvereinbarungen abschlossen. Bei den zehn Töchtern größerer Mittelständler gestalteten sich die Arbeitsbeziehungen deutlich heterogener. Nur sechs Töchter hatten eine Betriebsgewerkschaft, zwei davon waren gegen den Willen des Managements entstanden. Drei weitere Betriebe besaßen formelle oder informelle Belegschaftsräte. Die formalisierte Verbindlichkeit von Vereinbarungen war gering: Nur vier Betriebe schlossen regelmäßig Kollektivverträge ab. Bei den fünf untersuchten Tochtergesellschaften von KMU waren keinerlei formale Vertretungen vorhanden. Während diese Situation für die KMU eine Verlängerung ihrer heimatischen Praxis darstellte, ist das bei den zehn großen Mittelständlern nicht so einfach: Alle zehn hatten in ihren Stammwerken Betriebsräte, und sie waren auch mehrheitlich tarifgebunden.

#### 2.2 GRENZÜBERSCHREITENDE DISZIPLINIERUNG

Auf der Suche nach Erklärungen, warum die großen Mittelständler eher als die Konzerne von kollektiven Verhandlungsformen

abweichen, wurden mehrere Variablen geprüft: die Art der Produktion (Wertschöpfungstiefe, Qualifikationsanforderungen, Feminisierungsgrad), die Größe der Tochter, die Investitionsart (Kauf oder Neugründung) sowie die Einstellung der befragten Manager an der Spitze der Tochtergesellschaften. Keine dieser Variablen erwies sich als hinreichender Erklärungsfaktor (Bluhm 2003). So war die Dominanz von weiblicher Angelerntentätigkeit bei den Töchtern großer Konzerne kein Indikator für die Abwesenheit von Gewerkschaftsorganisationen. Das gleiche gilt für Tochtergesellschaften auf der grünen Wiese. Konzerntöchter, deren deutsche Manager vor Ort keinen Hehl aus ihrer Abneigung gegenüber den Gewerkschaften machten, unterschieden sich in der formalen Struktur nicht von jenen, die sie als Form von „Betriebsräten“ bejahten. Von einer fraglosen Akzeptanz des bestehenden Systems konnte keine Rede sein.

Tochtergesellschaften multinationaler Konzerne deutschen Ursprungs sind indes in einen grenzüberschreitenden Disziplinierungsmechanismus eingebunden, der ihre Entscheidungsmacht begrenzt. Dazu gehören erstens die ausgebauten Betriebsratsstrukturen (Gesamt-, Konzern- und Europäischer Betriebsrat) beim Mutterunternehmen. Auch wenn die grenzüberschreitende Koordinationsleistung dieser Gremien eher bescheiden ausfällt, stellen sie doch Akteure, Ressourcen und Gelegenheiten für grenzüberschreitende Kontakte zwischen Belegschaftsvertretern bereit, die einen Austausch von Informationen und Erfahrungen erlauben. Dies gilt umso mehr, wenn im größeren Stil Produktion verlagert wurde, was bei den Konzernen häufig mit den deutschen Betriebsräten verhandelt und von diesen misstrauisch beobachtet wird. Betriebsräte großer Mittelständler sind hingegen weit weniger zu einem solchen „monitoring“ in der Lage. Während bei den zehn Konzerntöchtern immerhin fünf regelmäßige grenzüberschreitende Kontakte aufwiesen, gab es dies bereits bei den großen Mittelständlern in keinem einzigen Fall, obgleich die Standorte mitunter gar nicht weit auseinander lagen.

Zum Disziplinierungsmechanismus gehören zweitens die einheimischen Gewerkschaften. Für sie ist es rational, ihre knappen Ressourcen auf größere Unternehmen zu konzentrieren, bei denen ein rascher Zugewinn an Mitgliedern bzw. Organisationsstärke erzielt werden kann.

Drittens stehen multinationale Konzerne stärker in der Öffentlichkeit als kleinere Firmen. Für namhafte deutsche Industrieunternehmen mit Töchtern in Tschechien und Polen stellt die offene Abwehr gewerkschaftlicher Vertretungsansprüche ein Imageproblem dar, weil es eine Abkehr von der kooperativen Praxis an der Heimatbasis bedeutet (Ausbeutungsverdacht) und zugleich eine Normverletzung im Gastland (Mangel an Respekt) darstellt, auch wenn die einheimische private Wirtschaft diese Normen meist nur erfüllt, wenn es sich um ehemalige Staatsbetriebe handelt. Es besteht also ein weiterer, indirekter Ausstrahleffekt der deutschen Arbeitsbeziehungen: sie beeinflussen Erwartungen der Akteure in den Gastländern.

Es gibt mehrere Beispiele insbesondere in Tschechien, die demonstrieren, wie mediale Skandalisierung als Teil des Disziplinierungsmechanismus wirkt. So wurde einer Tochter von Bosch Diesel vorgeworfen, die Gründung einer Betriebsgewerkschaft durch Manipulation der Belegschaft verhindert zu haben. In den Konflikt mit der tschechischen Metallgewerkschaft KOVO schalteten sich die deutschen Betriebsräte und die Medien ein. Er wurde alsbald vor der Nationalen Kontaktstelle für die OECD-Richtlinien für Multinationale Unternehmen in Prag ausgetragen. Nach einem gescheiterten Versuch, die Gewerkschaftsgründung durch die Wahl eines Belegschaftsrates zu verhindern, wurde der Streit mit der Ablösung des verantwortlichen deutschen Managers durch den Mutterkonzern beigelegt.

Dieser Disziplinierungsmechanismus und nicht der Transfer von Praktiken und Normen oder die bloße lokale Anpassung an die Praxis im Gastland trägt – so meine These – dazu bei, dass kollektive Arbeitsbeziehungen bei den Töchtern deutscher Konzerne formal gut etabliert sind, und zwar selbst dann, wenn der eine oder andere Manager gern darauf verzichten würde. Die Voraussetzungen dafür sind bereits beim größeren Mittelstand deutlich ungünstiger. Der skizzierte Mechanismus bleibt zudem auf die innerbetriebliche Ebene beschränkt. In die überbetriebliche Verhandlungsebene wird von Konzerntöchtern ebenso wenig investiert wie in die Partizipation von Arbeitnehmern in Aufsichtsräten, die in erster Linie als Kontrollinstrument der Zentrale fungieren.

# 3

## Lohnpolitische Strategien

Die Akzeptanz kollektiver Partizipationsformen (Betriebsgewerkschaften oder Belegschaftsräte) ist ein Element der Strategie einer „rationalisierten Bindung“, auch wenn sie keinen zuverlässigen Indikator dafür darstellt. Fragt man zunächst nach den lohnpolitischen Folgen der betrieblichen Kollektivverhandlungen bei den tschechischen und polnischen Tochtergesellschaften, so darf deren Einfluss auf die Entgeltbildung nicht überschätzt werden. Gerade große Investoren zahlen üblicherweise Löhne und Gehälter, die über dem regionalen Durchschnitt der einheimischen Wirtschaft liegen. Selbst wenn sektorale Verträge vorhanden sind, bleiben sie bedeutungslos, weil die Unternehmen sie ohnehin überbieten. Daraus erwächst für die Gewerkschaften ein Verpflichtungsproblem: Forderungen können vom Management mit Verweis auf die Überdurchschnittlichkeit der freiwillig erbrachten Leistungen leicht zurückgewiesen werden.

Der lohnpolitische Einfluss der Betriebsgewerkschaften bestand in den untersuchten Fällen daher vor allem in der Begrenzung nach unten. So hatten zwei Mittelständler die Gründung einer Betriebsorganisation dadurch provoziert, dass sie den Ausgleich der Inflationsraten wiederholt versäumten und auf die Unzufriedenheit der Belegschaft nicht rechtzeitig reagierten. Insgesamt lässt sich aber festhalten, dass die lohnpolitischen Strategien sowohl bei den Mittelständlern als auch bei den Konzernen stark vom Management und von den jeweiligen Arbeitsmärkten bestimmt waren.

Drei lohnpolitische Strategien habe ich auf der Basis der Selbstverortung der Geschäftsführung, von Angaben über Durchschnittslöhne und -gehälter, über finanzielle und andere Zusatzleistungen sowie über die Regelmäßigkeit des Inflationsausgleichs identifiziert: (1) eine Strategie des offenen Wettbewerbs, (2) eine moderate Entgeltpolitik, die, so meine These, das lohnpolitische Herzstück der „rationalisierten Bindung“ darstellt, sowie (3) die rigide Entgeltpolitik.

### 3.1 POLITIK DES OFFENEN WETTBEWERBS

Die Entgeltpolitik des offenen Wettbewerbs bezieht sich vor allem auf das Management und auf Spezialisten, wird aber auch für die Rekrutierung im gewerblichen Bereich eingesetzt. Orientierungspunkt ist dabei, was andere ausländische Investoren in der Region und darüber hinaus (bei Management und Spezialisten) bieten, wobei man sich selbst im oberen Segment der Investoren verortet. Ziel ist es, „die Besten“ anzuziehen und sich Spielräume bei der Personalauswahl zu sichern. Andere Unternehmen werden dabei ausschließlich als Konkurrenten wahrgenommen. Zwei Konzerntöchter und ein größerer Mittelständler des Samples fielen in diese Kategorie. Gemeinsam ist ihnen, dass ihre Investitionen vorrangig auf Markterschließung ausgerichtet waren. Eine „Weltmarktfabrik“, die in extrem volatile Märkte exportierte, setzte die Entgeltkonkurrenz ein, um relativ rasch eine größere Anzahl von Produktionsmitarbeitern zu rekrutieren. Das lief in der Region, in der sich das Unternehmen befand, auf Abwerbung bei anderen Investoren hinaus.

### 3.2 MODERATE ENTGELTPOLITIK

Auch bei der moderaten Entgeltpolitik liegen Löhne und Gehälter über dem regionalen Durchschnitt, sie werden aber eher im Mittelfeld der ausländischen Investoren verortet. Spezialisten lässt man auch schon mal ziehen, wenn deren Forderungen das betriebliche Entgeltgefüge „durcheinander bringen“. Einen offenen Wettbewerb um Manager und Spezialisten mit Spitzengehältern versucht diese Strategie zu vermeiden, auch wenn es sich um bekannte deutsche Konzerne handelt.

Moderate Entgeltpolitik, die in meinem Sample am stärksten vertreten war (13 Firmen), setzt darauf, dass die Beschäftigten sichere Arbeitsplätze einer Entgeltmaximierung vorziehen und bietet dies als impliziten „Deal“ an. Dieses Angebot macht die moderate Entgeltpolitik zu einem Kernelement der „rationalisierten Bindung“.

Zur Absicherung der moderaten Entgeltpolitik in einem weitgehend deregulierten Gelände versucht das Management, den Wettbewerb um Löhne und Gehälter durch lokale Kooperation einzuschränken. Dieser Wettbewerb war aufgrund von

Clustereffekten unter den westlichen Investoren und der geringen Mobilität der Arbeitskräfte in einigen Regionen ausgeprägt. Bei den Absprachen mit anderen (deutschen) Tochterunternehmen ging es vor allem um Lohn- und Gehaltssteigerungen sowie darum, das Abwerben von Fachkräften zu begrenzen. Interessant ist, dass nicht nur mittelständische Töchter so handelten. Auch die Vorstände von sechs Konzerntöchtern aus dem Fahrzeugbau und der Metall- und Elektroindustrie berichteten von informellen Absprachen, während sie gleichzeitig die einheimischen Arbeitgeberverbände mieden. Allerdings gelang die lokale Koordination unter deutschen Investoren nur unvollkommen, da meist auch andere deutsche und ausländische Investoren (vor allem US-amerikanische Firmen) in der Region präsent waren, die zum offenen Wettbewerb um Löhne und Gehälter neigten. Nur eine Konzerntochter, die in einen starken internen Standortwettbewerb eingebunden war, orientierte sich darüber hinaus an den Tarifabschlüssen bei den deutschen Werken, die gleichsam den Spielraum für die eigene Lohnsteigerung definierten.

### 3.3 RIGIDE ENTGELTPOLITIK

Die rigide Entgeltspolitik kommt einer „low-road“-Strategie nahe, jedoch fehlt ihr nicht selten die modelltheoretische Konsistenz. Immerhin acht, meist Tochtergesellschaften von kleineren Mittelständlern, folgten diesem Muster. Auch sie postulierten zwar, mit den Löhnen über dem Durchschnitt zu liegen, maßen dies aber an einheimischen Firmen ähnlicher Größe. Kennzeichen einer rigiden Entgeltspolitik ist nicht nur die absolute Höhe des durchschnittlichen Entgelts, sondern auch, dass die Inflationsrate unregelmäßig und meist als Reaktion auf wachsenden Unmut ausgeglichen wird. Zusätzliche Leistungen werden zudem knapp gehalten. Bei diesen Töchtern handelt es sich um verlängerte Werkbänke bzw. arbeitsintensive Fabriken für den Export. Sie konnten den Anstieg der Lohnkosten aufgrund der hohen Inflationsraten in den 1990er Jahren nicht an die westlichen Kunden weitergeben oder durch Wechselkurse ausgleichen. In Regionen mit geringer Arbeitslosigkeit klagten diese Unternehmen über eine erhebliche Fluktuation und Rekrutierungsschwierigkeiten, die den Lohndruck weiter erhöhten.

## 4

### Lösung des Flexibilitätsproblems

Zum Kern der Arbeitspolitik gehört auch die Art und Weise, wie Unternehmen mit Auftragsschwankungen umgehen. Durch die eingeschränkte Flexibilität in puncto Heuern und Feuern haben deutsche Unternehmen an ihrer Heimatbasis vor allem Strategien der funktionalen Flexibilität (Techniken des flexiblen Einsatzes der Mitarbeiter) und der Flexibilisierung der Arbeitszeit entwickelt. Letztere entstanden vor allem seit Ende der 1980er Jahre im Gegenzug zur schrittweisen Einführung der 35-Stunden-Woche. Erst ab der zweiten Hälfte der 1990er Jahre hat zudem die Befristung an Gewicht gewonnen. Die Präferenz für Zeitkontenmodelle haben viele Stammhausdelegierte meines Samples mitgenommen.

Bei Entsandten (Expatriates) aus Töchtern mit moderater Entgeltspolitik gehörten flexible Zeitregime eigentlich zum „Deal“. Denn es reicht nicht, „sichere Arbeitsplätze“ zu versprechen. Das implizite Versprechen muss auch in Märkten mit starken Konjunkturschwankungen und ohne große Auftragspuffer durchgehalten werden.

#### 4.1 UNGELIEBTE ARBEITSZEITKONTEN

Es gehörte zu den überraschenden Erfahrungen vieler dieser Manager, dass sich Kontenmodelle mit langen Ausgleichszeiträumen nicht ohne Weiteres übertragen ließen (Bluhm 2001). Der Transferwunsch war hier deutlich größer als die Praxis in den Tochtergesellschaften anzeigt. Insgesamt hatte das (deutsche) Management von sieben Töchtern Pläne, Arbeitszeitkonten mit einem Ausgleichszeitraum von zwölf Monaten in Polen oder Tschechien einzuführen. Jedoch nur in einem Unternehmen wurden diese Pläne tatsächlich realisiert. Was sind die Gründe dafür?

Man könnte sich die Antwort einfach machen und auf das in diesem Punkt restriktive Arbeitsrecht verweisen, das in Tschechien bis 2001 und in Polen bis heute keine Arbeitszeitkonten mit Ausgleichszeiten für länger als drei bzw. vier Monate zuließ bzw. -lässt (Bluhm 2006). Doch sticht dieses Argument nicht ganz. Denn das einzig erfolgreiche Beispiel stellte das polni-

sche Werk eines deutschen Fahrzeugkonzerns dar, das nach dreijähriger Verhandlung mit den Gewerkschaften schließlich Zwölfmonatskonten eingeführt hat, obwohl dies nur bei einer recht freizügigen Interpretation des polnischen Arbeitsrechts möglich ist. Demgegenüber ist der gleich nach der Neuregelung in Tschechien gestartete Versuch, das Kontenmodell von Siemens auf die tschechischen Töchter zu übertragen, gescheitert. Zwei weitere Gründe lassen sich daher als mindestens ebenso bedeutsam vermuten:

*Erstens* ist der Verzicht auf Überstundenzuschläge gegen vermeintliche Beschäftigungssicherheit ein unattraktiver „Deal“, weil unter Bedingungen niedriger Löhne mehr als anderswo gilt, dass Überstunden fest zum Lohn zählen.

*Zweitens*, und dies ist fast noch wichtiger, haben die Gewerkschaften kein starkes Motiv, solche Modelle zu unterstützen. Darin unterscheidet sich die Konstellation von derjenigen Ende der 1980er Jahre in der Bundesrepublik, in der die Flexibilisierung der Arbeitszeit von der IG Metall als Preis für die schrittweise Durchsetzung der 35-Stunden-Woche in Kauf genommen und gegenüber den eigenen Mitgliedern durchgesetzt wurde.

Im oben genannten polnischen Erfolgsbeispiel wurden die Betriebsgewerkschaften mit Zuckerbrot und Peitsche zum Einlenken gebracht: Man einigte sich darauf, dass die ersten 40 Überstunden bezahlt werden und erst dann der Freizeitausgleich zum Zuge kommt. Gleichzeitig ließ das Management keinen Zweifel daran, die Gewerkschaften für anstehende Entlassungen verantwortlich zu machen, zumal diese nach polnischem Recht über die Auswahl der Entlassungskandidaten mitentscheiden.

#### 4.2 SEGMENTIERUNGSSTRATEGIEN

Da flexible Arbeitszeitregime im skizzierten Sinne eingeschränkt blieben, griffen insbesondere größere Tochtergesellschaften (von Konzernen und großen Mittelständlern) mit volatilen oder saisonabhängigen Märkten zu einer starken Segmentierung in Stamm- und Randbelegschaft als zentraler Flexibilisierungsform. Befristete Verträge fungierten dabei als flexible Puffer, um Auftragsschwankungen abzufedern. Insgesamt war die Segmentierung bei den Konzerntöchtern deutlich ausgeprägter als bei den mittelständischen Unterneh-



men, wobei sich zwei Handhabungen herauskristallisierten: In einigen Fällen wurde in den Interviews die Bedeutung der befristeten Verträge und im geringeren Maße auch der Leiharbeit als *Disziplinierungsinstrument* gegenüber der Kernbelegschaft hervorgehoben. Jeder gilt damit als prinzipiell ersetzbar, was einer Aufkündigung von Bindung gleichkommt. Der Hauptgrund für den hohen Anteil an Befristungen liegt weniger in befürchteten Imageproblemen, als in den Kosten für Massenentlassungen und den damit verbundenen Prozeduren. In diesen Fällen liegt auch der Anteil der Befristeten in der Produktion mit 50 bzw. 60 % oder sogar zeitweilig 70 % sehr hoch.

Unternehmen mit konjunkturabhängiger Produktion und einer stärkeren Orientierung auf Mitarbeiterbindung benutzten die Segmentierung hingegen, neben ihrer Pufferfunktion, vor allem als *Selektions- und Sozialisationsmechanismus*, der bei Bewährung aus der Rand- in die Stammbegschaft führt. Die zweite Strategie führt zur „rationalisierten Bindung“. Der Anteil der Randbelegschaft fiel dabei meist geringer aus als bei der Handhabung als Disziplinierungsmechanismus, doch erreichte er auch hier in einem Fall über 50 % der Produktionsbelegschaft (etwa bei Anlauf eines neuen Modells und damit einem Schwung von Neueinstellungen). Ein Motiv für diese Handhabung der Segmentierung ist der befürchtete „Imageschaden“, den Kündigungen in Polen und Tschechien nach sich ziehen und den es daher unbedingt zu vermeiden gilt. Diese Strategie geht mit einer moderaten Entgeltpolitik einher.

Bei der Nutzung von Segmentierung als Selektions- und Sozialisationsmechanismus wurden befristete Verträge regelmäßig einer Festeinstellung vorgeschaltet, um Eignung und Integrationsfähigkeit zu testen, wobei dies allerdings nur im gewerblichen Bereich praktiziert wurde, da qualifizierte Angestellte zu leicht abwanderten. Durch die Befristung entstanden bis auf zwei Jahre verlängerte Probezeiten. Obgleich die hohen Wachstumsraten der Belegschaft im beobachteten Zeitraum sicherten, dass die Segmentationslinie durchlässig blieb, zeigt die Handhabung ein wesentliches Element eines rationalisierten Angebots an lokaler Bindung: Das Versprechen einer längerfristigen Beschäftigung gilt ausschließlich für eine sorgfältig ausgewählte Kernbelegschaft.

## 5

### Qualifikationssicherung

Wolfgang Streeck (1999) hat schon vor einiger Zeit bezweifelt, dass sich „deutsche Managementtechniken“ transferieren lassen, deren Basis nicht im Einzelunternehmen, sondern im politischen und institutionellen Kontext der deutschen Gesellschaft insgesamt liegt. Neben der Mitbestimmung nennt er das System der Berufsausbildung. Ein „Transfer“ des Modells ohne eine solche Infrastruktur bedeutet faktisch, dass die Unternehmen die Kosten für die praktische und die theoretische Ausbildung übernehmen.

Mit der Öffnung Mittelosteuropas sind die Anreize für solche Transferanstrengungen eher noch gesunken, da sich ein neues Reservoir an qualifizierten industriellen Arbeitskräften eröffnete, das sich durch sukzessive Weiterverlagerung statt durch Investitionen vor Ort erschließen lässt. Ein solches Investment lohnt sich im Grunde nur, wenn es sich um Produktionszentren großer Unternehmen mit langfristiger Standortbindung in einer Umwelt handelt, die die benötigten Qualifikationen nicht auf alternativen Wegen bereitstellt.

#### 5.1 BERUFSAUSBILDUNG AUF EIGENE KOSTEN

Es verwundert nicht, wenn der Aufbau einer eigenen Berufsausbildung (bzw. die Beibehaltung der vorhandenen Ausbildungsstätten) ein Ausnahmephänomen darstellt. Ein Beispiel ist wiederum der Automobilzulieferer Bosch GmbH in Tschechien, der seit einigen Jahren Mechaniker und Elektriker in Praxis und Theorie selbst ausbildet und seit 2002 in Kooperation mit anderen Investoren den Aufbau eigener Ausbildungsgänge vorantreibt. Das Motiv dafür: die umliegenden Berufsschulen trafen nicht den firmenspezifischen Bedarf. Ein anderes Beispiel stammt ebenfalls aus der Fahrzeugbranche. Hier war es der deutsche Gesamtbetriebsrat, der die Entwicklung in Gang brachte, während die deutschen Stammhausdelegierten mit einer Kombination aus hoher Selektion via Befristung (Abschnitt 4.2) und interner Weiterbildung zufrieden waren. Insgesamt wurden die Vorzüge der dualen Berufsausbildung von den Entsandten sehr unterschiedlich bewertet. Einheimische Perso-

nalmanager vertraten dagegen die Position, dass Unternehmen als Steuerzahler ein hinreichendes Engagement in puncto Investitionen in die Berufsausbildung bewiesen.

Am Beispiel von Bosch lassen sich indes die Schwierigkeiten aufzeigen, welche ein Transfer des Konzepts in andere Kontexte beinhaltet. Es gelang nämlich nur unzureichend, die Absolventen zu halten. Gerade gute Absolventen betrachteten die Berufsausbildung bei dem deutschen Investor als Sprungbrett zu höherer Bildung und nicht als Einstieg in einen firmeninternen Berufsweg.

#### 5.2 QUALIFIKATIONSSICHERUNG AUF ANDEREN WEGEN

Das Gros der Tochtergesellschaften im Sample setzte hingegen auf interne Weiterbildung oder Anlernprozesse durch Multiplikatoren, die entweder von der Heimatbasis delegiert oder vor Ort ausgebildet wurden, wobei unabhängig vom formalen Ausbildungsbedarf für die jeweilige Produktionsarbeit das Qualitätstraining eine zentrale Rolle spielte. Man kann also nicht sagen, dass Tochtergesellschaften, die das Muster einer „rationalisierten Bindung“ aufweisen, stärker zum Transfer des deutschen Modells neigen. Die meisten Interviewpartner räumten zudem ein, mehr Kontrollpersonal und eher klassische Konzepte der Qualitätskontrolle in Tschechien und Polen einzusetzen, da man dort „noch“ nicht soweit sei. Der Aufwand der internen Ausbildung wuchs zwar mit den Qualifikationsanforderungen, doch lässt sich kein eindeutiger Zusammenhang mit einer bestimmten Entgeltpolitik ziehen.

Selbst Unternehmen mit einer ausgesprochen rigiden Entgeltpolitik haben anfangs relativ viel in das Qualitätstraining investiert. Sie mussten dann aber erleben, dass gerade ihre Multiplikatoren abwanderten. Die Kontrolle der Produktion war daher in diesen Unternehmen besonders ausgeprägt und wurde in hohem Maße durch Grenzgänger und Stammhausdelegierte ausgeübt, die länger als geplant hin und her pendelten und deren Kosten meist der Heimatbasis zugerechnet wurden.

Unternehmen mit einer Entgeltpolitik des offenen Wettbewerbs neigten wiederum dazu, für die Produktion Personal mit höheren Bildungsabschlüssen (einschließlich Ingenieure) zu rekrutieren, denen sie intern das firmenspezifische Wissen ver-

mittelten, vor allem dann, wenn sie mit den lokalen Berufsschulen nicht zufrieden waren.

Unternehmen mit einer moderaten Entgeltpolitik zeigten in der Tendenz die größte Bereitschaft, mit den lokalen Berufsschulen hinsichtlich der Vergabe von Praktikumsplätzen zu kooperieren. Allerdings bevorzugten auch hier gerade einige größere Konzerntöchter eine interne, strikt am eigenen Bedarf ausgerichtete Lösung gegenüber Investitionen in öffentliche Güter wie Lehrpläne und Ausstattung der regionalen Berufsschule. Von den 25 befragten Firmen boten insgesamt nur neun größere Töchter regelmäßig Praktikumsplätze für Berufsschüler an, nur drei von ihnen engagierten sich darüber hinaus bei Lerninhalten oder unterstützten die staatlichen Schulen mit ausgerangierten Maschinen etc. Bei Letzteren handelte es sich um ehemalige Staatsbetriebe, bei denen die Bindung zur Berufsschule (die mal zu ihnen gehört hat) noch nicht ganz abgebrochen war. Es wird die Zukunft zeigen, ob die Unternehmen mit dem sich abzeich-

nenden Fachkräftemangel durch verstärkte Bildungsinvestitionen im regionalen Umfeld reagieren werden.

## 6 Resümee

In meiner Skizze wurden Teilstrategien von Arbeitspolitik gezeichnet, die sich empirisch in unterschiedlichen, nicht immer konsistenten Kombinationen bündeln. Ein aus meiner Sicht erfolgreiches und im Sample verbreitetes Muster lässt sich als „rationalisierte Bindung“ beschreiben. Dieses arbeitspolitische Muster ist in den meisten Fällen kein elaboriertes Konzept etwa der Stammhausdelegierten, sondern das Ergebnis unterschiedlicher Entscheidungen und Lernprozesse des Managements mit zum Teil krisenhaftem Verlauf in der Anfangsphase. Im Muster der „rationalisierten Bindung“ werden ein langfristiges Beschäftigungsversprechen und eher kooperative, wettbewerbsorientierte Arbeits-

beziehungen mit einer Fortschreibung der komparativen Lohnkostenvorteile Mittelosteuropas zu verknüpfen versucht. Interne Investitionen in Qualifizierung auf der Ebene der Produktion, hohe Eintrittsselektion und die Betriebszentrierung der Arbeitsbeziehungen sind dafür Kennzeichen. Voraussetzung ist ein gewisses „Bleiberversprechen“ und damit die mittelfristige Selbstbindung der Investoren an die neuen Standorte.

Alle diese Elemente sind weder neu noch gelten sie exklusiv für Mittelosteuropa. Die Revision der „high-road“-Strategie der deutschen Unternehmen an ihrer Heimatbasis in den 1990er Jahren läuft bei genauerem Besehen in eine ähnliche Richtung. Sie bedeutet in der Konsequenz, dass Konstrukte wie „high-road“ versus „low-road“ als Beobachtungskategorien dessen, was im kostenmotivierten Standortwettbewerb vor sich geht, weniger denn je ausreichen. Die Konkurrenzbedingungen zwischen den Standorten lassen sich mit diesem Schema nicht mehr begreifen.

## LITERATUR

**Bluhm, K.** (2001): Exporting or Abandoning the 'German Model'? Labour Policies of German Manufacturing Firms in Central Europe, in: *European Journal for Industrial Relations* 2, S. 153–173

**Bluhm, K.** (2003): Flucht aus dem deutschen Modell? Arbeitsbeziehungen in polnischen und tschechischen Tochtergesellschaften, in: Beyer, J. (Hrsg.): *Vom Zukunfts- zum Auslaufmodell? Die deutsche Wirtschaftsordnung im Wandel*, Opladen, S. 214–236

**Bluhm, K.** (2006): Auflösung des Liberalisierungsdilemmas – Arbeitsbeziehungen Mittelosteuropas im Kontext des EU-Beitritts, in: *Berliner Journal für Soziologie* 2, S. 171–186

**Bluhm, K./Dörrenbächer, C.** (2003): Systematischer Modelltransfer oder emergenter Wandel – Standortentwicklung und Arbeitspolitik des Siemens-Konzerns in Mittel- und Osteuropa, in: Dörrenbächer, C. (Hrsg.): *Modelltransfer in multinationalen Unternehmen – Strategien und Probleme grenzüberschreitender Konzernintegration*, Berlin, S. 77–112

**Dörr, G./Kessel, T.** (1997): Das Restrukturierungsmodell Skoda-Volkswagen – Ergebnis aus Transfer und Transformation, WZB-Discussion Paper FS II 97–603, Berlin

**Dörrenbächer, C.** (2003): Grenzüberschreitender Modelltransfer in multinationalen Unternehmen, in: Dörrenbächer, C. (Hrsg.): *Modelltransfer in multinationalen Unternehmen. Strategien und Probleme grenzüberschreitender Konzernintegration*, Berlin, S. 151–172

**Ellingstad, M.** (1997): The Maquiladora Syndrome: Central European Prospects, in: *Europe-Asia Studies* 1, S. 7–21

**Fichter, M.** (2003): Internationalization of Production. Options and Responses. Evidence from German Enterprises in Hungary: AICGS/DaimlerChrysler Working Paper Series: American Institute for Contemporary German Studies, Baltimore

**Kluge, N./Voss, E.** (2003): Managementstile und Arbeitnehmerbeteiligung bei ausländischen Unternehmen in Polen, Tschechien und Ungarn, in: *WSI-Mitteilungen* 1, S. 66–69

**Legge, K.** (2005): *Human Resource Management – Rhetorics and Realities*, New York

**Pollert, A.** (1999): Trade Unionism in Transition in Central and Eastern Europe, in: *European Journal of Industrial Relations* 2, S. 209–234

**Streeck, W.** (1999): Deutscher Kapitalismus. Gibt es ihn? Kann er überleben?, in: *Streeck, W.: Korporatismus in Deutschland. Zwischen Nationalstaat und Europäischer Union*, Frankfurt a. M., S. 13–40

**Tholen, J./Ludovit, C./Hemmer, E./Kozek, W./Mansfeldová, Z.** (2006): *Direktinvestitionen deutscher Unternehmen in Mittel- und Osteuropa*, München