

# Erweiterte Arbeitspolitik für standort- übergreifende Produktionssysteme

Antje Blöcker  
Manfred Wannöffel

Im Zuge der Krise haben sich die Handlungsmöglichkeiten der Belegschaften und ihrer Interessenvertretungen in den marktgesteuerten Produktionssystemen der Automobilindustrie weiter verengt. Eine arbeitspolitische Koordination der betriebsübergreifenden und internationalen Produktionsnetzwerke wird zur zentralen Herausforderung – schon allein deswegen, weil die Versuche der Arbeitgeberseite, Standorte gegeneinander auszuspielen, im Zuge verschärfter Standortkonkurrenzen zunehmen werden. Auf den Einzelbetrieb konzentrierte soziale Innovationen müssen deshalb in ein Konzept der erweiterten innovativen Arbeitspolitik integriert werden. Es setzt auf drei Ebenen an: im Betrieb, im organisationalen regionalen Umfeld und in transnationalen Koordinationsnetzwerken. Chancen und Grenzen einer solchen erweiterten innovativen Arbeitspolitik werden am Beispiel von General Motors (GM)/Opel diskutiert.

## 1

### Einleitung

Vor dem Hintergrund der schwersten ökonomischen Krise seit der Großen Depression im Jahr 1932 steht die Arbeitspolitik in der Automobilindustrie erneut vor dem Spagat, den verschärften Rationalisierungsprozessen eigene Handlungsstrategien entgegenzusetzen. Um Handlungsspielräume für eine erweiterte innovative Arbeitspolitik auszuloten, ist einerseits eine intensive Auseinandersetzung darüber wichtig, was die Belegschaften und ihre Interessenvertretungen zu immer mehr Zugeständnissen an vermeintliche kriseninduzierte Restrukturierungszwänge treibt. Andererseits ist eine Diskussion darüber notwendig, wie Haltelinien ausgehandelt werden und wo es Widerstand gegen eine managementinszenierte Standortkonkurrenz in den Konzernen gibt. Die WSI-Mitteilungen haben die sozial- und arbeitspolitischen Herausforderungen sowie die Gestaltungsaufgaben der Mitbestimmungsakteure im Kontext von betrieblichen Krisenlösungs- und Innovationsprozessen bereits mehrfach thematisiert.<sup>1</sup> Insbesondere Kuhlmann (2009) bietet auf der Grundlage von rund 30 ausführlichen Interviews mit Betriebsräten aus der deutschen Automobilindustrie (Endhersteller und Zulieferer) einen guten Überblick über Trends, Herausforderungen und Perspektiven der Arbeitspolitik nach der Krise. Und die Beiträge von Sperling/Wolf (2010), Ziegler (2010) und Korflür et al. (2010) geben einen umfassenden

Einblick in die vielfältigen betrieblichen Projekte aus dem Kontext von Innovation und Mitbestimmung, die insbesondere nach Abschluss des Pforzheimer Abkommens im Jahr 2004 im Organisationsbereich der IG Metall durchgeführt werden. Arbeitspolitische Innovationen unter Beteiligung der Mitbestimmungsakteure stellen demnach empirisch nachweisbar einen wichtigen Beitrag zur Standort- und Beschäftigungssicherung dar (Ziegler 2010). Dabei zielen Konzepte innovativer Arbeitspolitik auf einen sozialen Kompromiss, indem sie die aus betrieblicher Sicht relevanten Wirtschaftlichkeitsvorteile mit den aus Arbeitnehmersicht bedeutsamen Verbesserungen der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen kombinieren. Der wettbewerbs- und innovationsorientierte Strategieansatz orientiert darauf, betriebliche Wettbewerbssteigerung und innovative Arbeitsorganisation, Qualität und stabile Beschäftigungsbedingungen gleichermaßen zu realisieren. Dieser Anspruch, effizienter werdende Wertschöpfungsprozesse mit den arbeitspolitischen Interessen der Beschäftigten in Übereinstimmung bringen zu können, macht die arbeitspolitische Attraktivität für beide Seiten aus, – auch wenn die Vertreter des Ansatzes bereits frühzeitig darauf hingewiesen haben, dass mit einer innovativen Arbeitsgestaltung keineswegs die Grundwidersprüche kapitalistisch-organisierter Verwertungsprozesse aufgehoben werden können (Schumann 2005, S. 42).

Allerdings erfolgt bei der Interpretation der empirischen Ergebnisse zu Ansätzen innovativer Arbeitspolitik eine sehr enge Fokussierung auf die einzelbetriebli-

che Handlungsebene, „Je innovativer ein Betrieb ist, desto geringer ist das Beschäftigungsrisiko“ (Ziegler 2010, S. 108). Eine solche Verengung auf den Betrieb vernachlässigt die Kooperationsherausforderung im Rahmen transnationaler konzerninterner Produktionsnetzwerke ebenso wie die Erkenntnis, dass gerade Innovationen in der Automobilindustrie in zwischenbetrieblichen und immer mehr auch in sektorübergreifenden Innovationsnetzwerken entstehen (Blöcker et al. 2009).

Der vorliegende Beitrag geht von der These aus, dass mit der Konzentration der arbeitspolitischen Debatte auf die betriebliche Handlungsebene langfristig Widersprüche und Konflikte sowohl auf der Ebene von Unternehmen als auch von Industriesektoren zutage treten, wenn im Rahmen von standort- und grenzüberschreitend reor-

<sup>1</sup> Vgl. dazu insbesondere die Schwerpunktheft 12/2009 und 2/2010 der WSI-Mitteilungen.

**Antje Blöcker, Dr., Politikwissenschaftlerin, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Forschungsgruppe „Wissen, Produktionssysteme und Arbeit“ am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB). Arbeitsschwerpunkte: Produktionsmodelle, Automobilindustrie, Industrielle Beziehungen. e-mail: bloecker@wzb.eu**  
**Manfred Wannöffel, Dr., Sozialwissenschaftler, ist Geschäftsführer der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM. Arbeitsschwerpunkt: Industrielle Beziehungen im internationalen Vergleich. e-mail: Manfred.Wannoefel@rub.de**

ganisierten Wertschöpfungsketten soziale Innovationen in einem Betrieb zwar kurzfristig zur Sicherung von Beschäftigung, langfristig jedoch zu negativen Beschäftigungseffekten an anderen Standorten eines Unternehmens führen. Diese gegenläufige Entwicklung verstärkt die von sozialwissenschaftlichen Automobilforschern seit Mitte der 1990er Jahre herausgearbeitete Hersteller übergreifende Tendenz der konzerninternen Vermarktlichung mit zunehmenden Standortwettbewerb (Freysenet 2009). Im Folgenden werden am empirischen Beispiel dieser Leitbranche sowohl arbeitspolitische Widersprüche als auch ausgewählte Konfliktlösungsstrategien diskutiert.<sup>2</sup> In diesem Zusammenhang wird der Begriff der betriebs- und standortübergreifenden „erweiterten innovativen Arbeitspolitik“ eingeführt.

## 2

### Internationalisierung als Rahmenbedingung für die Arbeitspolitik

Als Rahmenbedingungen für die Entwicklung innovativer Arbeitspolitik werden von *Kuhlmann* (2009) für die deutsche Automobilindustrie vornehmlich vier weitere Trends der Entwicklung von Arbeit diagnostiziert. Dies sind

- eine in der Tendenz rückschrittliche Arbeitsorganisation (Retaylorisierung);
- verschwimmende Grenzen zwischen den Koordinationsmechanismen von Organisation und Markt (Vermarktlichung);
- die Einverleibung ökonomischer Parameter in das Arbeitshandeln der Beschäftigten (Subjektivierung) und
- die zunehmende Spaltung zwischen Kern- und Randbelegschaften (Prekariisierung).

Regionaler Wettbewerbskorporatismus und Transnationalisierung erscheinen hierbei lediglich als randständige Herausforderungen.

Aus der Sicht der sozialwissenschaftlichen Automobilforschung basierte jedoch über die letzten 15 Jahre andauernde Wachstumsboom der bundesdeutschen Automobilindustrie bis zum Zusammenreffen von internationaler Finanz- und globaler Überproduktionskrise im Herbst 2008 vor allem auf einer vergleichsweise

erfolgreichen Internationalisierung der automobilen Wertschöpfungskette, die sich in einem Zuwachs von über 130.000 Arbeitsplätzen in den letzten zehn Jahren in der bundesdeutschen Automobilwirtschaft niederschlug, die größtenteils aus steigenden Automobilexporten resultierten. Parallel dazu wurde die Auslandsproduktion signifikant ausgebaut. So produziert und beschäftigt im Jahr 2010 Europas größter Automobilhersteller Volkswagen (VW) weit mehr Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an seinen ausländischen Standorten von Argentinien über China bis Russland als in seinen inländischen Betrieben; ein Trend, der aufgrund der wachsenden Märkte in den asiatischen und lateinamerikanischen BIC-Staaten (Brasilien, Indien und China) für alle Automobilhersteller zukünftig an Bedeutung noch zunehmen wird. Hinsichtlich der Beschäftigung in grenzüberschreitend reorganisierten Automobilunternehmen gilt bereits heute, dass eine standortbezogene Arbeitspolitik immer mehr von Einflussfaktoren bestimmt wird, die die Grenzen nicht nur von Betrieben, sondern auch von nationalen Systemen der Arbeitsbeziehungen überschreiten (Jürgens/Krywdzinski 2010). Aufgrund der Internationalisierung der Wertschöpfungskette greifen die Arbeits- und Leistungsbedingungen, die in einem Betrieb abverlangt werden, immer tiefer in die Arbeitspolitik an anderen, unter Umständen sehr weit entfernten Standorten eines Unternehmens ein. Die Erweiterung der ausländischen Produktionskapazitäten bewirkt bei den Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen somit einen kontinuierlichen Veränderungsdruck. Es handelt sich hierbei um tief greifende, strukturelle Veränderungen, die – anders als von *Kuhlmann* (2009, S. 676) beschrieben – mehr als nur eine Randnotiz eines allgemeinen Vermarktlichungsprozesses darstellen. Denn erst der Trend zur Internationalisierung der Produktion mit einem wachsenden konzerninternen Import von Vorprodukten für die Endherstellung aus dem Ausland und die Perfektionierung von Plattform- und Modularisierungsstrategien schufen die strukturellen Voraussetzungen für die Durchsetzung von unternehmensinternen, markt- bzw. wettbewerbsorientierten Steuerungsmechanismen und Anreizstrukturen bei hiesigen Automobilherstellern, die schließlich massiv auf die Regelungsinhalte und -kompetenz betrieblicher und gewerkschaftli-

cher Interessenvertretungsarbeit (Verlagerung vs. betriebliche Beschäftigungspakte) einwirken. Wenngleich der Verlagerungsdruck in Wirtschaftsregionen mit geringeren Fertigungskosten bis zur aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise bislang noch zu keinen großen Beschäftigungseinbrüchen bei den Kernbelegschaften der bundesdeutschen Automobilindustrie (dies gilt ausdrücklich nicht für die Zulieferindustrie und vor allem nicht für die Leiharbeitsbranche) geführt hat, forcierte jedoch die Orientierung am Produktionssystem Toyotas bereits seit Beginn der 1990er Jahre eine Reduzierung der Fertigungstiefe bei den Endherstellern, eine kontinuierliche Zunahme von Wertschöpfungsanteilen bei Zulieferern und damit eine deutliche Verschiebung der Beschäftigungsanteile (Wannöffel 1991; Blöcker/Jürgens 2008). Diese Verlagerung von Wertschöpfungs- und Beschäftigungsanteilen auf Zulieferer bildete neben der Internationalisierung die maßgebliche Grundlage für den Einbezug auch von Zulieferern in den Wettbewerb mit Endherstellern um automobiler Wertschöpfungsanteile. Der Entscheidung über die Verteilung von Produktionsaufträgen gehen jeweils Ausschreibungswettbewerbe voraus, die neben internen Standorten auch externe Zulieferunternehmen mit einbeziehen. Die Vorbereitung einer Entscheidung erfolgt innerhalb von Arbeitskreisen, in die auch die internationalen Konzernstandorte eingebunden sind. Grundlage der Entscheidung sind dabei nicht allein monetäre Faktoren, sondern auch die Ergebnisse von arbeitspolitischen Kompromissen der beteiligten Akteure von Betriebsrat, Gewerkschaft und Management. Aus Sicht der Interessenvertreter üben gerade solche überbetrieblichen Sourcing-Instrumente einen erheblichen (Markt-)Druck aus, der letztlich auch dazu dient, den Beschäftigten Zugeständnisse bei den Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen abzurufen. Auch die von *Kuhlmann* befragten Betriebsräte aus den

<sup>2</sup> Die Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM führte an der Ruhr-Universität Bochum seit 2005 zahlreiche Forschungsworkshops und Expertengespräche mit Vertretern von Management und Betriebsräten zur Standorte- und Beschäftigungssicherung durch. Auf dieser Grundlage wurde 2009 ein Forschungsprojekt bei der Hans-Böckler- und der Otto-Brenner-Stiftung mit dem Titel „Chancen und Grenzen nachhaltiger Standorte- und Beschäftigungssicherung“ beantragt, das seit Oktober 2010 bis März 2012 an der Ruhr-Universität Bochum durchgeführt wird.

bundesdeutschen Automobilunternehmen gehen davon aus, dass diese Tendenz zukünftig weiter zunehmen werde (Kuhlmann 2009, S. 678).

## 3

### High- und Low-Road-Varianten von Arbeitspolitik

Das Zusammentreffen von globaler Finanz- und struktureller Überproduktionskrise der Automobilindustrie verschärfte die Wettbewerbssituation im Laufe des Jahres 2009 extrem (Jürgens 2009). In dieser besonderen wirtschaftlichen Lage der Automobilindustrie ist deshalb ein neuer Schub betrieblicher Rationalisierung zu erwarten. Idealtypisch wird zwischen zwei Rationalisierungspfaden unterschieden: Eine auf technologische und organisatorische Innovationsführerschaft, Requalifizierung und Partizipation setzende High-Road-Strategie steht einer Low-Road-Strategie des „Niedriglohn-, Niedrigqualifikations-Preiswettbewerbs“ gegenüber (Kalmbach/Schumann 2008). Dabei ist unbestritten, dass über die letzten anderthalb Jahrzehnte gerade die bundesdeutsche Automobilindustrie darin besonders erfolgreich war, sich sowohl über verstärkte technologische als auch soziale Innovationen eine vergleichsweise gute Ausgangsposition im globalen Wettbewerb nach der Bewältigung der Krise verschafft zu haben (Wymann 2009).

#### 3.1 INNOVATIVE ARBEITSPOLITIK ANSTATT „MISCHKALKULATION“

Die drastische Verkürzung der Modellzyklen, eine Ausdifferenzierung der Produktpalette auch bei den Volumenherstellern nach oben in das Premium- und nach unten in das Kleinwagensegment auf der Grundlage von Gleichteile- und Plattformstrategien sowie die Elektronisierung des Fahrzeuges sicherte den deutschen Autoherstellern wegen der Kopplung von Produkt- und Prozessinnovationen bei gleichzeitig wachsender Produktion deutliche technologische und auch produktionstechnische Vorteile im globalen Wettbewerb. Diese Strategie führte aufgrund erheblicher Zuwächse zu verschiedenen Formen der konzerninternen Dezentralisierung, des Outsourcings und zur Einbe-

ziehung von Low-Cost-Standorten. Diese Entwicklung in Richtung marktgesteuerter Produktionsmodelle wurde von den Mitbestimmungsakteuren in Deutschland zunächst als „Mischkalkulation“, was die Kombination aus Hoch- und Niedriglöhnen meint<sup>3</sup>, zur Beschäftigungssicherung zwar vorsichtig, aber eher positiv bewertet. Erst die Entlarvung der Mischkalkulation als ein reines „race to the bottom“, ergänzt durch eine kritische Debatte über standortbezogene Produktivitätsvergleiche á la Harbour-Report, führten schließlich zu einem Umdenken bei den gewerkschaftlichen und betrieblichen Interessenvertretungen in Richtung einer stärkeren transnationalen Koordinierung. Diesbezüglich waren die 1990er Jahre ein verlorenes Jahrzehnt. Denn schon Ende der 1980er Jahre wurden die Folgen einer vernetzten Produktion (Deiß/Döhl 1992) von Belegschaften und Betriebsräten intensiv diskutiert. So wurde etwa der Trend zur regional und global fragmentierten Produktion mit der gewerkschaftlichen Forderung nach Regionalfonds und Weltbetriebsräten verbunden. In der betrieblichen Praxis überzog unter dem Druck hoher Massenarbeitslosigkeit jedoch die einzelbetriebliche Rationalität, die wegen der Integration osteuropäischer Standorte ab Mitte der 1990er Jahre weiter zunahm. Eine „Mischkalkulation“, insbesondere durch Produktionsanteile in Niedrigkostländern, würde die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens insgesamt erhöhen und vor allen die Arbeitsplätze im Inland sichern, argumentierten die Sozialpartner an den Hochlohnstandorten im großen Einverständnis.

Die Auseinandersetzung mit dem Argument der Mischkalkulation führte u.a. zur gewerkschaftlichen Mitwirkung an der Entwicklung des Auto-5000-Modells der Volkswagen AG. Es ging bekanntlich um die Vergabe des VW-Modells Touareg an den Standort Bratislava/Slowakei, wenn im Gegenzug das später folgende Modell Touran für den Standort Wolfsburg garantiert wurde. Mit Auto 5000 gelang es, ein neues Produktionsmodell mit innovativer Arbeitspolitik zu verbinden – selbst wenn die in der Auto 5000 AG Beschäftigten zunächst auch Abstriche bei ihren Arbeitsbedingungen, vor allem bei der Entlohnung, machen mussten. Die damit drohende Belegschaftsspaltung zwischen Auto-5000- und VW-Beschäftigten konnte mit der später folgenden Integration der

Auto 5000 GmbH in das Tarifvertragssystem der VW AG im Januar 2009 verhindert werden (Meine et al. 2009). Das Konzept innovativer Arbeitspolitik, wie es bei Volkswagen realisiert wurde, kann jedoch nur auf der Grundlage besonderer gesetzlicher Rahmenbedingungen (VW-Gesetz vom Juli 1960) angemessen gewürdigt werden. Denn erst die qualifizierte Mitbestimmung im Aufsichtsrat des Unternehmens, die die Zustimmung der Arbeitnehmerbank bei grenzüberschreitenden Produktionsverlagerungen erfordert, schuf die strukturellen Voraussetzungen, um zwischen den Interessengruppen (Management, Betriebsrat, Land Niedersachsen, IG Metall) ein Produktionsmodell zu entwickeln, das die unterschiedlichen ökonomischen und sozialen Ziele berücksichtigt (Schumann et al. 2006). Die breit dokumentierten Ergebnisse des Projektes Auto 5000 (ebd.) unterstreichen, dass die qualifizierte Mitbestimmung keinesfalls einen Standortnachteil im globalen Wettbewerb der Automobilindustrie darstellt, sondern vielmehr eine entscheidende Voraussetzung ist, um unter verlässlichen Rahmenbedingungen nachhaltig wettbewerbsfähige Produktionsmodelle zu entwickeln. Vor allem jedoch das VW-Gesetz vom Juli 1960 stellt seit einem halben Jahrhundert die zentrale Grundlage für das Konzept innovativer Arbeitspolitik dar und bewirkt, dass – im Vergleich zu anderen bundesdeutschen Automobilunternehmen – der konzerninterne Wettbewerb um Modelle und Produktionsquoten zumindest für die deutschen Standorte arbeitspolitisch abgedämpft werden kann.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Die bis Ende der 1990er Jahre geführte Debatte über Möglichkeiten und Risiken der Mischkalkulation durch eine Kombination unterschiedlicher Lohnniveaus wurde nicht wirklich ausdiskutiert. Sehr ähnliche Argumente finden sich auch in der aktuellen Leiharbeitskontroverse wieder.

<sup>4</sup> Nicht zuletzt deshalb gehört(e) der Erhalt des VW-Gesetzes zu einem zentralen Aushandlungsergebnis der Tarifvertragsparteien bei VW. „Abgedämpft“ meint hier, dass es auch bei VW trotz des VW-Gesetzes harte Auseinandersetzungen um Produktionszuweisungen bei Modellen, Aggregaten und Komponenten (etwa die Auseinandersetzung um VW-Brüssel oder um die Komponenten-Vereinbarung) gegeben hat, der soziale Kompromiss aber besser als anderswo gelungen ist. Die Betriebsräte-Kooperation der europäischen Motorenwerke ist dafür ein gutes Beispiel. Mit der Verabschiedung einer konzernweiten globalen Arbeitscharta im Herbst 2009 wird auch den Standorten jenseits des deutschen Modells Industrieller Beziehungen weiterer eigener Gestaltungsspielraum eingeräumt. Eine Erforschung und Begleitung der Umsetzung dieser Zielsetzung könnte für die Mitbestimmungsforschung sehr aufschlussreich sein.

### 3.2 STANDORTVEREINBARUNGEN UND COST-CUTTING-STRATEGIEN

Während nun Volkswagen in der sozialwissenschaftlichen Forschung idealtypisch für eine arbeitspolitische High-Road-Strategie in der deutschen Automobilindustrie steht, charakterisiert die krisenhafte Entwicklung von General Motors (GM) mit seinen europäischen Opel/Vauxhall-Standorten während der letzten zwei Dekaden wesentliche Elemente einer Cost-Cutting- bzw. Low-Road-Strategie. Diese ist bereits seit Beginn der 1990er Jahre durch einen harten konzerninternen Preis- und Standortwettbewerb gekennzeichnet. Der schleichende Niedergang des amerikanischen Automobilherstellers zeichnete sich aber erst später ab. Managementfehler, eine verfehlte Modellpolitik und vor allem Qualitätsprobleme hatten bereits massive Absatzrückgänge um 50 % zur Folge, als ab 2008 die globale Krise in Kombination mit weltweiten strukturellen Überkapazitäten das Unternehmen an den Rand des Abgrunds führte. Schließlich konnte das Unternehmen nur durch staatliche Interventionen sowohl in den USA als auch in Europa am Leben gehalten werden. Die Durchsetzung der Low-Road-Strategie erfolgte durch die Herausbildung eines Produktionsmodells der marktinternen Koordination und Steuerung der Leistungserstellung. Dieses Modell führte zu strukturellen Veränderungen grenzüberschreitender Arbeits- und Produktionsorganisation zwischen den traditionellen Standorten in den westlichen Staaten und neu errichteten Standorten in Osteuropa und Russland (Haipeter 2006). Das Modell der unternehmensinternen, marktlichen Steuerung wirkte massiv auf die Praxis und die Reichweite der europäischen, betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretungsarbeit ein. Das Leitbild eines schlanken Produktionskonzeptes durch die Reduzierung der Fertigungstiefe bildete zugleich die Grundlage für Wettbewerbe zwischen den Produktionsstätten und den Zulieferunternehmen um automobiler Wertschöpfungsanteile.

Unternehmensinterne Märkte stellen bei GM – wie bei VW und bei den anderen Herstellern in Europa – ein zentrales Steuerungs- und Koordinationsinstrument. Anders als bei VW sind die Verhandlungsspielräume der Mitbestimmungsakteure jedoch kleiner und viel standortbezogener. Erfahrungen aus Erfolgen, wie sie im Zuge

der Komponentenauseinandersetzung bei VW erreicht werden konnten, fehlen bei GM. Die Verlagerung von Teilen der Wertschöpfungskette auf Zulieferer bedeutet sowohl für GM als auch für die Zulieferunternehmen einen tiefen Organisationswandel, da marktorientierte Steuerungsmechanismen gezielt auf die Binnenstruktur des Unternehmens übertragen wurden. Der Wettbewerb zwischen Eigenfertigung und Auslagerung wurde durch die Etablierung ökonomischer Leistungsvergleiche forciert. Durch diese Prozesse der internen und externen Reorganisation reduzierte sich die Belegschaft an ausgewählten bundesdeutschen Standorten bereits in der letzten Dekade um mehr als 75 %. Hinsichtlich des Produktionsmodells lässt sich der Wandel als Übergang von einer tayloristisch-fordistischen Produktionslogik hin zu einem marktzentrierten Produktionsmodell charakterisieren.

Bis Ende der 1990er Jahre reagierte die Mehrzahl der betrieblichen Arbeitnehmerinteressenvertretungen an westeuropäischen Standorten auf den Konkurrenzdruck mit Beschäftigungssicherungsvereinbarungen für einzelne Standorte. Der Abschluss betriebsbezogener Vereinbarungen mit dem Konzernmanagement führte jedoch zu einer Ausweitung des Wettbewerbs zwischen den Standorten und zu direkten negativen Konsequenzen für diejenigen europäischen Standorte, die keine Sicherungsvereinbarungen abgeschlossen hatten. Die Standortsicherungsvereinbarungen wurden, aus Angst vor Beschäftigungsabbau und Werksschließungen, von Seiten der Arbeitnehmerinteressenvertretungen unter erheblichen Zugeständnissen bei Löhnen, Gehältern sowie Arbeitszeitflexibilisierungen verhandelt. Dadurch setzte sich seit Mitte der 1990er Jahre eine im Vergleich zu anderen bundesdeutschen Automobilunternehmen drastische Abwärtsspirale bei den Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, insbesondere an deutschen Standorten, in Gang. Um den von den Unternehmensleitungen forcierten Standortwettbewerb zwischen Arbeitnehmerinteressenvertretungen entgegenzuwirken, bedurfte es über vereinzelte Standortlösungen hinaus eines koordinierten Vorgehens der Interessenvertretung, um unternehmensweit Beschäftigung zu sichern und Standorte zu erhalten, ohne dabei die jeweiligen national geltenden Stan-

dards der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zu unterwandern (Ganter et al. 2010).

## 4 GM-Europa auf dem Weg zu einer erweiterten innovativen Arbeitspolitik?

Die komplexen Herausforderungen einer grenzüberschreitenden Automobilproduktion unterstreichen die Annahme der sozialwissenschaftlichen Automobilforschung, dass eine rein betriebswirtschaftliche und betriebssoziologische Betrachtungsweise im Blick auf Innovationsstrategien zu einer systematischen Vernachlässigung der jeweils spezifischen sozialen und institutionellen Voraussetzungen von Produktionsmodellen sowie der technischen, organisatorischen und arbeitspolitischen Rahmenbedingungen nachhaltig erfolgreicher Produktionsmodelle führt. Insbesondere die empirischen Ergebnisse des internationalen Forschungsnetzwerks GERPISA (Groupe d'Études et de Recherches Permanent sur l'Industrie et les Salariés de l'Automobile) (Freyssenet 2009) weisen darauf hin, dass sich High-Road-Konzepte – wie am Beispiel Volkswagen dokumentiert – insbesondere unter den institutionellen Rahmenbedingungen der kooperativen Konfliktpartnerschaft des bundesdeutschen Modells der industriellen Beziehungen entwickeln konnten. Die Leistungsfähigkeit eines nachhaltigen arbeitspolitischen Kompromisses wird zukünftig umso wichtiger, je wissensintensiver und komplexer sich die Entwicklung der Produktpalette, der Produktionssysteme und der zukünftig mehr länderübergreifenden Arbeitsmodelle darstellt. Jedoch: Die jüngste Entwicklung an den europäischen Standorten von General Motors unterstreicht auch, dass eine standortbezogene, qualitäts- und innovationsorientierte Arbeitspolitik keine hinreichende, bisweilen sogar kontraproduktive Strategie zur arbeitspolitischen Regulierung der internationalen Standortkonkurrenz sowohl zwischen Endherstellern als auch zwischen Endherstellern und Zulieferern ist. In der laufenden Auseinandersetzung steht die Frage im Vordergrund, unter welchen Rahmenbedingungen arbeitspolitische Innovationen über einzelne Standorte hinaus für einen internationalen Konzernverbund

betriebs- und grenzüberschreitend entwickelt werden können, die vermeiden, dass innovationsorientierte Strategien in ihren Effekten zulasten anderer Standorte eines Unternehmens und deren Beschäftigten gehen. Vor dem Hintergrund dieser Herausforderung entwickelten Gewerkschafter und Betriebsräte ausgewählter europäischer GM-Standorte in der letzten Dekade erweiterte Konzepte innovativer Arbeitspolitik, die über den Ansatz einzelbetrieblicher Innovation hinausreichen.

#### **4.1 BETRIEBSÜBERGREIFENDE ARBEITSPOLITIK IM PRODUKTIONS-CLUSTER**

Eine wichtige Forderung von Betriebsräten und Gewerkschaften, die bereits ab Mitte der 1990er Jahre im Zuge der Debatte um regionale Wirkungen von Lean Production und fraktaler Fabrikorganisation entwickelt wurde, war die Mitbestimmung bei der Gestaltung von Outsourcing-Prozessen. In den Automobilregionen Stuttgart und Südostniedersachsen wurden dafür eigene Kooperationsstrukturen zwischen mehreren Verwaltungsstellen der IG Metall eingerichtet. Eine in diesem Kontext geforderte arbeitspolitische Regionalcharta, die eine Verschlechterung von Arbeitsmodellen im nahen Umfeld der Automobilhersteller verhindern wollte, konnte in diesen Regionen derzeit allerdings nicht realisiert werden.

Ein erstes erfolgreiches Beispiel einer betriebsübergreifend erweiterten innovativen Arbeitspolitik stellt die aktive Gestaltung von Outsourcing-Strategien des GM-Konzerns durch den Betriebsrat am Opel Standort Bochum dar. Bereits im Oktober 2004 wurde seitens des europäischen GM-Managements angekündigt, dass ein bundesdeutscher Opel-Standort aufgrund seiner Kostenstruktur von einer Schließung bedroht und die Vergabe weiterer Produktionsaufträge und Modelle nicht mehr gewährleistet sei. Auf diese Ankündigung hin legte die Belegschaft komplett die Arbeit für sieben Tage nieder. Parallel zum Streik wurden auf Ebene des Gesamtbetriebsrates Verhandlungen über einen „Zukunftsvertrag 2010“ geführt, der im März 2005 von der Belegschaft angenommen wurde. Währenddessen ließ sich der Standort-Betriebsrat in Kooperation mit Wissenschaftlern einer regional ansässigen Universität von der empirischen Erkenntnis leiten, dass bei unregulierten

Auslagerungsaktivitäten eindimensionale Cost-Cutting-Strategien langfristig zu suboptimalen Standortentwicklungen führen (Kinkel et al. 2009). Die Betriebsräte von Bochum konnten mit eigenen Konzeptvorschlägen aufzeigen, dass sich Standortbewertungen nicht allein auf ein Cost-Cutting-Argument stützen könnten, weil dadurch Innovations- und Qualitätsfaktoren insbesondere beim Aufbau regionaler Innovationscluster zwischen Herstellern, Zulieferern und wissenschaftlichen Einrichtungen vernachlässigt würden. Das Ergebnis der Verhandlungen war zunächst die Fortführung der Produktion am Standort – mit allerdings deutlichen Einschnitten für die Belegschaft (radikaler Arbeitsplatzabbau, stufenweise Anpassung des unternehmensbezogenen Entgeltes an den Flächentarif der Metall- und Elektroindustrie und Arbeitszeitflexibilisierung). Zudem wurden weitere Betriebsbereiche für geplante Auslagerungen festgelegt. Es handelte sich dabei um den kompletten Werkteil III (Lager, Teile und Zubehör), Business Mall I und die Fahrzeugverladung (OTD). Der Betriebsrat konnte in den Verhandlungen über den Zukunftsvertrag aufgrund fehlender wirtschaftlicher Mitbestimmung die Auslagerungen zwar nicht verhindern, jedoch diese durch die Bildung von betriebsübergreifenden „Strategischen Partnerschaften“ zwischen Hersteller und Zulieferern arbeitspolitisch beeinflussen:

- Der Betriebsrat des Automobilherstellers wurde an der Auswahl der Partnerbetriebe aktiv beteiligt.
- Es besteht im Falle eines Scheiterns der Strategischen Partnerschaft ein Rückkehrrecht der Beschäftigten für die Laufzeit der Betriebsvereinbarung.
- Alle zum Zeitpunkt des Überganges geltenden Rechte und Pflichten werden Bestandteile des individuellen Arbeitsvertrages und dürfen für zehn Jahre nicht verschlechtert werden. Dies gilt für alle Betriebsvereinbarungen und Tarifverträge der Metall- und Elektroindustrie.
- Betriebsrat und Schwerbehindertenvertretung des Herstellers sind weiterhin für die Partnerbetriebe zuständig. Es besteht aktives und passives Wahlrecht.

Durch mit dem Betriebsrat vereinbarte Betriebsübergänge konnten am regionalen Standort seit 2005 mehr als 900 bedrohte Arbeitsplätze erhalten und in einigen Bereichen bei den Partnerbetrieben bis zur

Zuspitzung der Krise im Jahr 2009 sogar noch Neueinstellungen unter IG-Metall-Tarifbedingungen erreicht werden. Ohne diese aktive Mitgestaltung des Auslagerungsprozesses durch den Betriebsrat wären die Arbeitsplätze ersatzlos verloren gegangen. Für den Betriebsrat stellt die strategische Partnerschaft mit Zulieferern eine Möglichkeit dar, die Tätigkeiten, wenn schon nicht im Unternehmen, so jedoch in der Region, zu halten. Die Bildung von strategischen Partnerschaften ist dabei ein Baustein, um arbeitspolitischen Einfluss auf die Gestaltung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen für die Beschäftigten der ausgelagerten Betriebe nicht zu verlieren und vor allem die Spaltung zwischen den Beschäftigten von Herstellern und Zulieferern nicht weiter zu vergrößern. Die Erfahrungen bei der Zusammenarbeit des Betriebsrates mit den Partnerbetrieben waren bis zur jüngsten Betriebsratswahl im März 2010 durchweg positiv. Dem Betriebsrat wurde im Rahmen des § 1 BetrVG (Betriebsverfassungsgesetz) die Rolle als Netzwerkbetriebsrat zugeschrieben. Der Betriebsratsvorsitzende des Herstellers fungiert weiterhin als Betriebsratsvorsitzender in weiteren sechs Unternehmen. Für die Beschäftigten in den Partnerbetrieben bleibt die Kooperation mit dem Betriebsrat ein wichtiges Sicherungselement für die Erfüllung sowohl der laufenden Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen als auch der Lieferverträge zwischen dem Endhersteller und dem jeweiligen Unternehmen der Zulieferindustrie.

Eine besondere Bedeutung erhält diese betriebsübergreifende Arbeitspolitik im aktuellen Kontext der seit Mitte 2009 laufenden Verhandlungen über die Restrukturierung der europäischen Standorte von GM. Die ca. 900 ausgelagerten Arbeitsplätze in den Partnerbetrieben gelten nicht als ersatzlos ausgelagert, sondern werden bei der Anzahl der an deutschen GM-Standorten abzubauenen ca. 4.000 Arbeitsplätze mitberücksichtigt, sodass die betriebsübergreifend erweiterte Arbeitspolitik schließlich auch positive Auswirkungen auf die anderen bundesdeutschen Standorte zeitigt.

#### **4.2 ARBEITSPOLITIK IN EUROPÄISCHER PERSPEKTIVE**

Auch die Arbeitspolitik bei den europäischen Standorten von General Motors zeichnete sich durch eine betriebsübergrei-

fende Netzwerkarbeit aus, da sich im Laufe der letzten Dekade eine kontinuierliche Kooperation zwischen den betrieblichen Interessenvertretern aller europäischen Standorte, den jeweiligen nationalen Gewerkschaften, dem Euro-Betriebsrat (EBR) und dem Europäischen Metallgewerkschaftsbund (EMG) herausgebildet hat. Bei den Verhandlungen mit dem Management über europäische Rahmenvereinbarungen, die für alle Standorte europaweit Gültigkeit besitzen, spielte besonders der EBR eine tragende Rolle. Zwischen den Jahren 2000 und 2009 hat dieses Gremium mit dem Management neun europäische Rahmenvereinbarungen geschlossen, die trotz Überproduktionskrise und internem Standortwettbewerb bislang den Erhalt aller bestehenden Endmontage-Standorte mit Ausnahme von Azambuja in Portugal<sup>5</sup> sichern konnten. Seit 2004 existiert in diesem Kontext eine gemeinsame Verabredung zwischen den fünf Delta-Standortvertretern im EBR, sich bei ihren jeweiligen Verhandlungen mit dem lokalen Management an gemeinsam beschlossene Regeln zu halten. Dazu gehört insbesondere, dass bei betrieblichen Restrukturierungsverhandlungen national geltende Tarifverträge, Sozial- und Arbeitsstandards nicht unterboten werden dürfen und dass die anderen Standortvertreter über diese standortbezogenen Verhandlungen jeweils informiert werden. Innovationsaktivitäten des Betriebsrates an einzelnen Standorten im Kontext der IG Metall-Strategie „Besser statt billiger“ (vgl. dazu Korflür et al. 2010) wurden dahingehend überprüft, welche Effekte diese Innovationen auf andere Standorte des Unternehmensverbundes haben. Es herrscht Einverständnis darüber, dass einzelbetriebliche Innovationen an einem Standort im Kontext des offenen Standortwettbewerbs nicht zulasten anderer Standorte gehen und damit den zugrunde liegenden Prozess der Vermarktlichung nicht weiter beschleunigen sollen. Die europäischen Arbeitnehmerinteressenvertretungen entwickelten, unterstützt durch das von der EU co-finanzierte GMECCO-Projekt (General Motors Europe Employee Cooperation von 2005–2007), über Jahre eine Form erweiterter Arbeitspolitik, die die europäische Zusammenarbeit vor die Einzelinteressen der jeweiligen Standorte stellt (Bartmann/Blum-Geenen 2007). Bis zum Scheitern des Verkaufes der europäischen GM-Standorte an das Magna-Konsortium (Ende 2009) konnte somit erreicht

werden, dass die Arbeitnehmervertreter in Konkurrenz zueinander stehenden europäischen Standorte – trotz wirtschaftlich unterschiedlicher Ausgangslagen und Interessen – immer gemeinsame Positionen über einen europäischen Interessenausgleich erarbeiteten (Ganter et al. 2010). Dieser Ansatz eines „share the pain“ gerät nach Azambuja nun erneut durch die Schließung des belgischen Standortes Antwerpen zum Ende des Jahres 2010 an seine Grenzen. Noch im Zusammenhang mit den zähen und schließlich gescheiterten Verhandlungen über den Verkauf des GM-Europageschäftes an Magna erklärten sich die EBRs in einem „Memorandum of Understanding“ im Herbst 2009 bereit, zur Reduzierung der Produktionskosten einen eigenen Beitrag in dreistelliger Millionenhöhe zu leisten. Allein für die deutschen Standorte stimmten die Betriebsräte und die IG Metall jährlichen Einsparungen bei den Lohnkosten von annähernd 180 Mio. € zu, indem die Beschäftigten in den kommenden Jahren bis 2011 komplett auf Tarifierhöhungen verzichtet hätten. Die Vertreter aus Großbritannien, Polen und Spanien haben zugestimmt, um vor dem Hintergrund von Subventionszusagen der nationalen Regierungen sehr betriebsbezogen nachzuverhandeln. Gegenüber dem im EBR erarbeiteten Memorandum erreichte man anstelle eines transnationalen Kompromisses nationale, standortbezogene Verbesserungen, die nunmehr das hohe Risiko in sich bergen, dass die über lange Jahre und unter großem Druck entwickelte erweiterte innovative Arbeitspolitik zwischen den einzelnen europäischen Arbeitnehmervertretungen stark gefährdet ist. Gerade das empirische Beispiel GM/Opel unterstreicht, dass bei standort- und grenzüberschreitenden Produktionsnetzwerken weniger einzelbetriebliche Innovationen als vielmehr eine betriebsübergreifende erweiterte Arbeitspolitik eine zentrale Voraussetzung darstellt, um Standortkonkurrenz zu reduzieren und Beschäftigungsperspektiven an allen europäischen Standorten gleichermaßen zu entwickeln.

## 5 Fazit

Diese empirischen Erkenntnisse zu erweiterten Formen innovativer Arbeitspolitik (einerseits im Umfeld eines Standortes,

andererseits im transnationalen Kontext) untermauern die Annahme der internationalen sozialwissenschaftlichen Automobilforschung, dass eine enge betriebssoziologische Betrachtungsweise von Innovationsstrategien zu einer systematischen Vernachlässigung der jeweils spezifischen sozialen und institutionellen Voraussetzungen von Produktionssystemen sowie der arbeitspolitischen Charakteristika nachhaltig erfolgreicher Produktionsmodelle führt. *Kuhlmann* (2009) definiert den Anspruch innovativer Arbeitspolitik dahingehend, effizienter werdende Wertschöpfungsprozesse mit den arbeitspolitischen Interessen der Beschäftigten in Übereinstimmung bringen zu können. Das von ihm diskutierte Konzept konzentriert sich jedoch sehr stark auf die Charakterisierung der Binnenbeziehungen und arbeitspolitischen Kompromisse zwischen den involvierten Akteursgruppen in einem Betrieb. Was bislang fehlt, ist eine Verbindung mit den hier diskutierten Rahmenbedingungen internationaler Standortkonkurrenz bei einer Verlagerung auf ausgegründete Tochterunternehmen und Zulieferer, bei aus- und inländischen Parallelproduktionen sowie bei Verteilungskämpfen von Produktionsvolumina zwischen verschiedenen Standorten eines Konzerns über Ländergrenzen hinweg. Gerade in der Verbindung von einzelbetrieblichen Konzepten, die die besonderen Handlungsspielräume der Mitbestimmung vor Ort – die bereits innerhalb eines nationalen Institutionenrahmens differieren können, und erst recht international – mit standortübergreifenden Herausforderungen kombinieren, liegt die Chance zur Erweiterung von Mitbestimmung.

Im Fall von GM/Opel bilden gerade konzerninterne Märkte und offene Konkurrenzen zwischen Standorten die wichtige Basis für strategische Unternehmensentscheidungen. Die arbeitspolitischen Gestaltungsspielräume werden jedoch größer, je weniger die internationale Standortkonkurrenz betriebliche Handlungskorridore weiter einengt. Die Arbeitspolitik des EBR mit ihren nunmehr erweiterten Informations- und Konsultationsrechten spielt hier eine entscheidende Rolle. Ob sich ein EBR als aktives arbeitspolitisches Gremium begreift, hängt – wie im vorliegenden

<sup>5</sup> Neben Azambuja wurden die Powertrain-Standorte Göteborg und Södertälje geschlossen bzw. teilweise verkauft; Saab wurde an Spyker verkauft.

Fall von GM – davon ab, ob konkrete Problemfelder oder Handlungsbedarfe existieren, die sinnvoll transnational vom EBR bearbeitet werden können. Hierzu zählen beispielsweise Unternehmensstrategien wie Standortwettbewerb, Verhandlungen über Produktionsquoten und Parallelproduktionen, oder aber die konkret virulente Bedrohung von Arbeitsplätzen durch Werksschließungen bei Standortverlagerungen. Die Bereitschaft des Managements, den EBR als Akteur zu akzeptieren und mit ihm in Verhandlungen zu treten, markiert schließlich eine weitere Voraussetzung eines vertretungswirksamen EBRs (Hertwig et al. 2009). Im Zuge einer marktorientierten Unternehmensrestrukturierung und forciertem Standortkonkurrenz gerät allerdings bei vielen Beschäftigten die traditionell ausgeprägte Europafreundlichkeit der Gewerkschaften in Widerspruch. Insbesondere die Beschäftigten von GM erleben die stattfindende Europäisierung nicht unbedingt als Zuwachs an Arbeitsplatz- und Einkommenssicherheit. Für sie dominieren vielmehr Erfahrungen mit Standort- und Arbeitsplatzverlagerungen. Das Zusammentreffen von internationaler Finanz- und globaler Überproduktionskrise könnte vor diesem Hintergrund auch eine Chance sein, den

seit zwei Dekaden dominanten Pfad eines in erster Linie marktgesteuerten Produktionsmodells neu zu diskutieren. Gerade in dieser Phase können strategische Entwicklungen über erweiterte Formen innovativer Arbeitspolitik debattiert werden, die den Wettbewerb dämpfende Regulierungen zwischen internationalen Standorten beinhalten. Eine solche arbeitspolitische Zukunftsdebatte verknüpft mehrere Politikebenen: Da die notwendige Herausbildung eines tragfähigen Systems transnationaler, europäischer Arbeitsbeziehungen eine gewerkschaftspolitische Großaufgabe für viele Jahrzehnte darstellt, kommt in der gegenwärtigen Phase der Verteidigung nationaler Mitbestimmungsinstrumente (z. B. Übertragung des VW-Gesetzes auf Unternehmen der Automobilwirtschaft, die öffentliche Hilfen erhalten) der Weiterentwicklung innovativer Arbeitspolitik eine besondere Bedeutung zu. Denn die empirischen Erkenntnisse zum Konzept innovativer Arbeitspolitik (Schumann et al. 2006) unterstreichen zweifelsfrei, dass dieses Konzept im Fall von Volkswagen nur aus einer besonderen Historie und einer nachhaltigen Mitbestimmungskultur des Unternehmens heraus zu realisieren war. Das aber heißt, dass das vorliegende Konzept innovativer Arbeitspolitik mit Blick

auf die Regulierung internationaler Standortkonkurrenz in zweifacher Hinsicht erweitert werden muss: Zum einen geht es darum, die zunehmende Konkurrenz um automobiler Wertschöpfungsanteile zwischen Herstellern und Zulieferern im Kontext von regionalen Innovationsclustern betriebsübergreifend zu gestalten. Das hier vorgestellte Modell der Strategischen Partnerschaften zwischen Hersteller und Zulieferern sollte tiefer gehend empirisch hinsichtlich seiner Nachhaltigkeit bei der Krisenbewältigung überprüft werden. Zum anderen gilt es, die grenzüberschreitende Standortkonkurrenz zwischen und innerhalb von Unternehmen durch arbeitspolitische Mindeststandards bei der Sozial- und Mitbestimmungspolitik zu regulieren. Eine erweiterte innovative Arbeitspolitik bezieht sich in diesem Kontext perspektivisch auf eine komplexe, internationale Netzwerkstruktur (Pries 2010) aus Akteuren der nationalen Arbeitsbeziehungen, Welt- und Europäischen Betriebsräte, Global Unions (EMB/IMB), National Contact Points der OECD, Nichtregierungsorganisationen und unternehmensbezogenen Gewerkschaftsnetzwerken, die in ihrem arbeitspolitischen Zusammenwirken sowohl lokal und standortbezogen als auch transnational und konzernbezogen agieren.

## LITERATUR

---

**Bartmann, M./Blum-Geenen, S.** (2007): Where to locate production, in: Mitbestimmung – International Edition, S. 16–19

**Blöcker, A./Jürgens, U./Meißner, H-R.** (2009): Innovationsnetzwerke und Clusterpolitik in europäischen Automobilregionen. Impulse für Beschäftigung, Berlin/Münster

**Blöcker, A./Jürgens, U.** (2008): The Restructuring of Value Chains by Multinational Companies in the European Automotive Industry and the Impact on Labour, in: Galgóczi, B./Keune, M./Watt, A. (Hrsg.): Jobs on the Move, Brüssel, S. 99–123

**Deiß, M. /Döhl, V.** (Hrsg.) (1992): Vernetzte Produktion. Automobilzulieferer zwischen Kontrolle und Autonomie, Frankfurt/Main

**Freyssenet, M.** (Hrsg.) (2009): The Second Automobile Revolution, GERPISA, Paris

**Ganter, S./Mund, H./Wannöfel, M.** (2010): Mit Netz und Doppelstrategie – Perspektiven internationaler Gewerkschaftsarbeit, Perspektiven 4, Berlin

**Haipeter, T.** (2006): Der Europäische Betriebsrat bei General Motors: Auf dem Weg zur europäischen Mitbestimmung?, in: WSI-Mitteilungen 11, S. 617–623

**Hauser-Ditz, A./Hertwig, M./Pries, L./Rampeltshammer, L.** (2010): Transnationale Mitbestimmung? Zur Praxis Europäischer Betriebsräte in der Automobilindustrie, Frankfurt/Main

**Hertwig, M./Pries, L./Rampeltshammer, L.** (Hrsg.) (2009): European Works Councils in Complementary Perspectives, Brussels

**Jürgens, U.** (2009): Finanz-, Wirtschafts- und Autokrise in Europa und Deutschland, Präsentation auf dem Workshop „Autokrise im internationalen Vergleich“, präsentiert am 3. April am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)

**Jürgens, U./Krzywdzinski, M.** (2010): Die neue Ost-West-Arbeitsteilung. Arbeitsmodelle und industrielle Beziehungen in der europäischen Automobilindustrie, Frankfurt/Main

**Jürgens, U./Krzywdzinski, M./Teipen, C.** (2006): Changing Work and Employment Relations in German Industries. Breaking Away from the German Model?, WZB Discussion paper, SP III 2006–302, Berlin

**Kalmbach, P./Schumann, M.** (2008): Finanzkrise als Schocktherapie, in: WSI-Mitteilungen 11+12, S. 636–637

- Kinkel, S./Brödner, P./Lay, G.** (2009): Productivity Effects of Outsourcing. New evidence on the strategic importance of vertical integration decisions, in: *International Journal of Operations & Production Management* 2, S. 127–150
- Korflür, I./Nettelstroth, W./Schilling, G./Schlette, M./Vanselow, A.** (2010): „Besser statt billiger“ im Betrieb, in: *WSI-Mitteilungen* 2, S. 109–112
- Kuhlmann, M.** (2009): Perspektiven der Arbeitspolitik nach der Krise: Entwicklungslinien und Handlungsbedingungen, in: *WSI-Mitteilungen* 12, S. 675–682
- Meine, H./Reusch, T.** (2009): Integrations-Tarifvertrag Auto 5000, in: *WSI-Mitteilungen* 3, S. 165–167
- Pries, L.** (2006): Cost Competition or Innovation Competition? Lessons from the Case of the BMW Plant Location Leipzig, Germany, in: *Transfer (Brussels)* 1, S. 11–29
- Pries, L.** (2010): Erwerbsregulierung in einer globalisierten Welt, Wiesbaden
- Schumann, M.** (2005): Arbeitspolitik im Umbruch – zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien, in: Detje, R./Pickshaus, K./Urban, H.-J. (Hrsg.): *Arbeitspolitik kontrovers. Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien*, Hamburg, S. 41–53
- Schumann, M.** (2008): Kampf um Rationalisierung. Suche nach neuer Übersichtlichkeit, in: *WSI-Mitteilungen* 7, S. 379–386
- Schumann, M./Kuhlmann, M./Sanders, F./Sperling, H. J.** (Hrsg.) (2006): *Auto 5000: Ein neues Produktionskonzept. Die deutsche Antwort auf den Toyota-Weg?*, Hamburg
- Sperling, H. J./Wolf, H.** (2010): Zwischen Sicherung und Gestaltung – Varianten mitbestimmter Innovation in der Industrie, in: *WSI-Mitteilungen* 2, S. 79–86
- Wannöffel, M.** (1991): *Sachzwang Japan. Zum arbeitsorganisatorischen Umbruch in der internationalen Automobilindustrie*, Münster
- Wannöffel, M.** (2009): Mit einem europäischen Produktionsmodell und dem Ausbau der Mitbestimmung aus der Krise – das Beispiel Opel, *WISO-direkt* 3, Bonn
- Wymann, O.** (2009): *Produktions- und Montagearbeit in Deutschland*; Präsentation auf dem Automobil- und Zuliefererkongress der IGM/HBS am 25. März 2009 in Berlin
- Ziegler, A.** (2010): Welche Auswirkungen haben betriebliche Innovationen auf die Beschäftigten?, in: *WSI-Mitteilungen* 2, S. 103–108