

### Amorphie im "Normierten Verhandlungssystem": Wandel industrieller Beziehungen im internationalen Unternehmensverbund

Schmierl, Klaus

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Schmierl, K. (1998). Amorphie im "Normierten Verhandlungssystem": Wandel industrieller Beziehungen im internationalen Unternehmensverbund. In M. v. Behr, & H. Hirsch-Kreinsen (Hrsg.), *Globale Produktion und Industriearbeit: Arbeitsorganisation und Kooperation in Produktionsnetzwerken* (S. 161-207). Frankfurt am Main: Campus Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-237734>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

## **Amorphie im „Normierten Verhandlungssystem“ – Wandel industrieller Beziehungen im internationalen Unternehmensverbund**

1. Internationalisierung ohne Interessenvertretung?
2. Allgemeine Erosionstendenzen des „Normierten Verhandlungssystems“
3. Gesteigerte Aushöhlung des „Normierten Verhandlungssystems“ in transnationalen Produktionsnetzwerken
4. Neue Verhandlungsfelder für Betriebsräte und Gewerkschaften?

### **Vorbemerkung**

Die verstärkte Internationalisierung von Entwicklungs- und Produktionsbeziehungen in der Industrie setzt die jeweiligen nationalen Institutionen und Routinen der Aushandlung von Interessengegensätzen zwischen der Kapitaleseite und der Interessenvertretung der Arbeitskräfte einem neuen Veränderungsdruck aus. Die durch die Internationalisierung des Wettbewerbs verschärften Konkurrenzverhältnisse erzwingen von der überbetrieblichen Tarifpolitik auf der Ebene von Branchen und Regionen Anpassungsleistungen und neue Flexibilitäten. Neuartige überbetriebliche Strukturprinzipien transnationaler Konzerne verändern aber auch die Grundlagen der Interessenvertretung auf der betrieblichen Ebene. Dieser Wandel industrieller Beziehungen im Betrieb als Konsequenz unternehmerischer Internationalisierungsstrategien soll in diesem Beitrag im Mittelpunkt stehen. Es wird die Frage aufgegriffen, ob sich in internationalen Unternehmensverbänden nur eine Neuordnung der Vertretungsform oder eine grundlegende Erosion der bisherigen Modi von Interessenvertretung feststellen läßt. Ohne die Antwort auf diese Frage bereits vorwegnehmen zu wollen, geht es im folgenden um die empirische Illustration ei-

ner vierteiligen *Hypothese* zur gegenwärtigen Veränderung der Bedingungen *betrieblicher* Interessenvertretung:

- Als Ergebnis von betriebsübergreifenden Rationalisierungsstrategien und aktuell verstärkten Internationalisierungsprozessen in der Industrie kommt es zur Verflüssigung der Außengrenzen von Betrieben.
- Der Betrieb als das Gravitationszentrum von Arbeit, auf dessen Basis Prozeduren und Akteure des normierten Verhandlungssystems wirksam sind, verändert seine Form und seine Grenzen.
- Gerade in matrixartig strukturierten Unternehmensverbänden und Produktionsnetzwerken wird betriebliche Interessenvertretung durch vier (im Text näher erläuterte) Mechanismen ausgehöhlt.
- Mit dem Auseinanderfallen der strategischen Entscheidungsebene und dem Betrieb als Verhandlungsbasis laufen so die Verhandlungs- und Mitbestimmungsrechte ins Leere.

Im folgenden werden nach einer kurzen Darstellung des Stands der sozialwissenschaftlichen Forschung zum Thema (Abschnitt 1) einige Merkmale des hier konzeptuell zugrundegelegten „normierten Verhandlungssystem“ erläutert (Abschnitt 2). Daran anschließend werden die in den Untersuchungsbetrieben in der Empirie ermittelten hauptsächlichen Entwicklungstendenzen beschrieben, die das deutsche System der industriellen Beziehungen einer Erosion unterwerfen, deren endgültige Wirkung und Endzustand noch nicht ausgemacht werden können (Abschnitt 3). In einem vierten Abschnitt soll abschließend der Frage nachgegangen werden, inwieweit in den mit der Internationalisierung zusammenhängenden neuen unternehmerischen Strukturprinzipien für betriebsrätliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung möglicherweise auch Elemente verborgen sind, die neue und/oder veränderte Handlungs- und Machtpotentiale bzw. Einflusssphären für die Interessenvertretung der Belegschaften und Arbeitskräfte beinhalten.

## **1. Internationalisierung ohne Interessenvertretung?**

(1) Sozialwissenschaftliche Analysen moderner Unternehmensstrategien kommen immer weniger ohne die Begriffe Globalisierung, Internationali-

sierung oder Regionalisierung aus.<sup>1</sup> Ungeachtet unterschiedlicher Einschätzungen hinsichtlich der Bindungslosigkeit respektive Notwendigkeit zur lokalen Verortung von Unternehmen<sup>2</sup> wird für die größeren und bekannteren, zunehmend aber auch mittelständischen Unternehmen ein genereller Trend zur grenzüberschreitenden Produktion und Wertschöpfung festgestellt (Schmierl 1997; Schultz-Wild, von Behr 1998), dessen organisatorische Form sich mit dem Terminus des Netzwerks umschreiben läßt (u.a. Mill, Weißbach 1992; Flecker, Schienstock 1994; Schienstock 1994; Fischer, Gensior 1995; Dörre 1996; Sauer, Döhl 1994; 1997).

Ein mittlerweile beachtlicher Apparat von Diskussionsbeiträgen liegt dabei zur Definition und Bestimmung des neuen Charakters und der Angemessenheit bestimmter Begriffe zur Beschreibung gegenwärtiger Internationalisierungsstrategien der Unternehmen vor: So lassen sich für diese aktuellen Unternehmensnetzwerke im wesentlichen globale, multinationale und transnationale Strategien unterscheiden (vgl. Hirsch-Kreinsen 1997). Allen dreien gemeinsam ist die nicht mehr nur national gebundene Produktion und die verstärkte internationale Ausrichtung der Wirtschaftsaktivitäten.

Auch wenn in der aktuellen Diskussion von einzelnen Beteiligten immer wieder die Frage gestellt wird, ob die gegenwärtigen Internationalisierungstendenzen in der Wirtschaft etwas grundsätzlich Neues darstellen bzw. worin dieses konstatierte Neue denn bestünde und ob als global bezeichnete Unternehmen auch tatsächlich global agieren oder sich erst auf einer Vorstufe zu vollständigen „global players“ befinden (Härtel u.a. 1996; Dörre u.a. 1997; Hoffmann 1997; Wortmann, Dörrenbächer 1997), so dürfte wohl in der Breite Einigkeit darüber herrschen, daß das traditionelle Verhältnis zwischen Konzernmutter und Töchtern, bei dem die Auslandsstandorte quasi identische Nachahmungen der Produktionsbetriebe des Mutterunternehmens waren und alle nicht unmittelbar produktiven Funktionen wie F&E, Finanzwesen, Controlling, Datenverarbeitung und Personalwesen in der Zentrale gebündelt oder weitgehend autark

---

1 Zur Begriffsdefinition vgl. Germann u.a. 1996.

2 Während die Vertreter der einen Position eine nahezu vollständige Bindungs- und Heimatlosigkeit wirtschaftlicher Akteure bevorzugen sehen (Reich 1993; Afheldt 1994; Narr, Schubert 1994; Ohmae 1994; Martin, Schumann 1996), betonen die Protagonisten der Gegenposition die Bedeutung von auch bei im Prinzip globalen Märkten und Austauschbeziehungen weiterbestehenden heimischen Operationsbasen mit lokalen Bindungen und Kontakten (Dörre 1996).

agierende Tochterunternehmen waren, derzeit in weitaus differenzierteren Modellen aufgeht (Flecker, Schienstock 1994; Hirsch-Kreinsen 1997). Die doppelte Zielsetzung von „Dezentralisierung und Vermarktlichung“ (Sauer, Döhl 1997) läßt im Zuge von Prozessen einer „strategischen Dezentralisierung“ (Faust u.a. 1994) „global grid“- und „global matrix“-Strukturen (Flecker, Schienstock 1994), oder eben auch die in diesem Beitrag im Vordergrund stehenden organisatorischen Manifestationen einer „transnationalen Strategie“, entstehen (Hirsch-Kreinsen 1996; 1997; bei Macharzina (1996) wird dieser Strategietyp als blockiert globale Strategie bezeichnet).

(2) In diesem Beitrag soll jedoch weniger ein akademischer Diskurs eröffnet werden, welcher „neuen“ Art die gegenwärtigen Internationalisierungstendenzen von Unternehmen sind. Es geht vielmehr um die Frage, inwieweit sich gegenwärtig – unter anderem (oder maßgeblich?) ausgelöst durch die zunehmende Internationalisierung von Unternehmen – ein dramatischer *Wandel industrieller Beziehungen im internationalen Unternehmensverbund* feststellen läßt, der eine steigende Amorphie im „Normierten Verhandlungssystem“ anzeigt.

- Im Gegensatz zum breiten Umfang der weitgehend volkswirtschaftlich, wirtschaftspolitisch oder auch gewerkschaftspolitisch geprägten Debatte zur Globalisierung fehlen hingegen hierzu in der Sozialwissenschaft konzeptuell fundierte und vor allem empirisch gestützte Untersuchungen zu den Wechselwirkungen der Internationalisierungsstrategien mit den nationalen industriellen Beziehungen. Die meisten Literaturbeiträge zur Internationalisierung verbleiben auf der wirtschafts- und sozialpolitischen bzw. unternehmensstrategischen Ebene; Auswirkungen und Zusammenhänge zu den *nationalen Regelungssystemen* der Arbeitskraftnutzung fehlen fast völlig oder werden allenfalls cursorisch am Rande benannt (Reich 1993; Afheldt 1994; Narr, Schubert 1994; Ohmae 1994; UNCTAD 1995; Martin, Schumann 1996).
- Breiter diskutiert sind auch die Definition und die Bestimmung des neuen Charakters und der Angemessenheit bestimmter Begriffe zur Beschreibung gegenwärtiger Internationalisierungsstrategien der Unternehmen (z.B. zum Terminus des Netzwerks: Mill, Weißbach 1992; Schienstock 1994; Fischer, Gensior 1995) oder auch zur Typisierung der Internationalisierungsstrategien in globale, multinationale oder transnationale (Macharzina 1996).

- Ebenso sind die aus statistischen Daten abgeleiteten, *makroökonomischen Analysen* zur Internationalisierung von Betrieben und Branchen reichhaltig; doch erlauben diese aufgrund der aggregierten Daten nicht die Beantwortung der uns interessierenden Fragestellungen von Veränderungen, denen die betrieblichen Interessenvertretungen innerhalb der internationalisierenden Unternehmen ausgesetzt sind (vgl. z.B. Härtel u.a. 1996; Hummel u.a. 1996).
- Allenfalls der (zumeist gewerkschaftsnahen) Erörterung von Stand und Verbreitung von Euro-Betriebsräten wird in Zusammenhang mit internationalisierenden Unternehmen etwas größere Aufmerksamkeit geschenkt, wobei diese ja bereits die Folge von gewerkschaftspolitischen Forderungen anlässlich der – in den Beiträgen nicht beschriebenen – Erosionstrends innerhalb von Konzernen ist (Deppe 1992; Schulten 1992; Lecher 1996; Marginson, Sisson 1996; Stützel 1996).

Gemeinsam ist aber den meisten Diskussionsbeiträgen folgendes: Sobald die mehr oder weniger ausführlichen Darstellungen auf ihren empirischen Realitätsgehalt und ihre praktische Relevanz hinterfragt werden, wird die zwischen analytischer Aussage einerseits sowie methodischer Überprüfbarkeit und empirischer Basis andererseits klaffende Lücke deutlich. Es kommt nicht von ungefähr, daß Schienstock 1994 bei der Zusammenstellung empirischer Befunde zum Zusammenhang zwischen Netzwerk-Strukturen und Arbeitsbeziehungen ausschließlich auf angelsächsische Literatur zurückgreifen mußte.

(3) Die wohl umfassendste industriesoziologische empirische Studie zum Wandel der industriellen Beziehungen im Zuge fortschreitender Internationalisierung legten demgegenüber Düll und Bechtle 1991 vor. Die Untersuchung umfaßte mehrere Fabriken eines Konzerns der Elektroindustrie in der Bundesrepublik, in Frankreich und Italien, in denen Farbfernsehgeräte in Großserien produziert wurden. Die von Düll und Bechtle mit „simulierte Fabrik“ umschriebene Rationalisierungsstrategie des Konzerns läßt sich dem multinationalen Typus zurechnen. Es stellte sich heraus, daß infolge von Personaleinsparungen insbesondere an den französischen und deutschen Standorten alle Felder der Interessenvertretung durch „die (erfolgreiche) Abwehr der massiven Beschäftigungsfolgen“ überlagert wurden, womit „die Brüchigkeit eines klassischen, ehemals (unter den Bedingungen stabiler Wachstumsraten und konstanter Arbeitskräftenachfrage) konsolidierten Verhandlungsfeldes: das der Be-

schäftigungssicherung“ (S. 326) deutlich wird. Eine ähnliche Erfolglosigkeit mußte für die übrigen klassischen und stark normierten Verhandlungsfelder festgestellt werden. So entglitt den Betriebsräten im Feld der Entgeltregelung wegen der Festlegung von Vorgabezeiten durch Systeme vorbestimmter Zeiten auch die Kontrolle über die Lohn-/Leistungsrelationen. Allenfalls durch Arbeitszeitverkürzungen ließ sich eine Stärkung der Verhandlungsposition erreichen, ohne allerdings dadurch auch Beschäftigung sichern zu können. Auch für die übrigen Verhandlungsfelder fällt der Befund negativ aus: „Neue Verhandlungsfelder konnten die Betriebsräte in keinem der deutschen Werke besetzen. Sie hatten keinerlei Einfluß auf die Technikgestaltung, auf die Auslegung der Arbeitsorganisation, auf Arbeitseinsatz und Qualifizierung – sie entwickelten aber auch von sich aus keine Konzeptionen und griffen auch nicht die von den Gewerkschaften erarbeiteten Gestaltungsvorschläge auf. Sie erhoben auf diesen Verhandlungsfeldern so gut wie keine Forderungen“ (S. 327).

(4) Neben dieser aus einer empirisch fundierten Untersuchung abgeleiteten Skepsis gegenüber den Handlungsspielräumen und Aktivitäten von Betriebsräten lassen sich – was die *Konsequenzen der Internationalisierung für das System industrieller Beziehungen* angeht – grob zwei Positionen innerhalb der Sozialwissenschaft unterscheiden:

Weitere Vertreter einer skeptischen Position kommen hinsichtlich des Zusammenhangs von Internationalisierung mit der Tarif- und Gewerkschaftspolitik zu durchgängig pessimistischen Einschätzungen und erwarten eine fortschreitende Deregulierung, den Funktionsverlust der Tarifvertragssysteme und die umfassende Unterminierung des tradierten Systems der industriellen Beziehungen (Altwater, Mahnkopf 1993, bes. Abschnitt VI; Altwater 1993a).<sup>3</sup>

---

3 „Dem Fetisch ‚internationale Wettbewerbsfähigkeit‘ wird die Tarifautonomie zum Opfer gebracht. Diese Institution bot innerhalb des nationalstaatlichen Sozialstaats Rahmen und Spielraum für tarifpolitische Auseinandersetzungen. Mit der Internationalisierung und Europäisierung und infolge der ‚Krise des Sozialstaats‘ geht es wieder einmal um die ‚Regeln des Spiels‘. (...) Gewerkschaften sind organisatorisch, kulturell, politisch in erster Linie auf nationale Dimensionen zugeschnitten“ (Altwater 1993, S. 10). „Die Schlußfolgerung ist leicht zu ziehen: Gewerkschaften sind als Organisationen der Arbeitnehmer in nationalen Kulturen, Traditionen, Sprachräumen gebunden, und daraus ziehen sie ihre Stärke, ihre organisatorische Kraft. Diese Kraft wird doppelt unterminiert: einerseits durch das internationale mobile Kapital und die dadurch ausgelösten oder verstärkten Mobilitätswänge auf den ‚Faktor Arbeit‘, andererseits durch stets vorhandene, und dann immer auch provinzialistische, na-

Demgegenüber werden in neueren Kommentaren zur Veränderung der industriellen Beziehungen zwar die derzeit wirkenden Erosionstendenzen bemerkt, deren Durchgängigkeit einerseits und Schicksalhaftigkeit andererseits jedoch in Zweifel gezogen werden. Statt dessen wird an die Forschung für analytische Offenheit im Hinblick auf neu entstehende Politikfelder plädiert: Da gegebene unternehmerische und gesellschaftliche Tendenzen eine Schwächung der Betriebsräte und Gewerkschaften bewirken, steigt die Notwendigkeit zu einer verstärkten gewerkschaftlichen Politik. Die Erfahrung der historisch hochgradigen Flexibilität und Reagibilität des normierten Verhandlungssystems läßt die Erarbeitung einer neuen strukturellen und institutionellen Lösung erwarten, die auf den Stärken des alten Systems aufbaut und diese weiterentwickelt (Himmelman 1987; Hirsch-Kreinsen 1995b; Zwickel 1995; Dörre 1996; Dörre u.a. 1997; Heidling 1997). Exemplarisch für diese Position könnte folgende Schlußfolgerung stehen: „Globalisierung ist nicht allein der mächtige homogenisierende Prozeß, der alle Differenzierung niederreißt, sondern er schafft auch neue Differenzierung und Heterogenität. Ältere Machtquellen für kollektive Akteure fließen in der Tat weniger, aber mit der Organisation lokaler, regionaler und europäischer Kontexte entstehen neue“ (Schwenkel 1996, S. 481).

Wie diese neuen Kontexte und Lösungen aussehen und zustande kommen sollen, wird allerdings beim gegenwärtigen Diskussionsstand auch von den Vertretern dieser Annahme nicht angegeben; auch konkrete Beispiele für die tatsächliche Besetzung neuer Politikfelder durch die organisierte Interessenvertretung fehlen in diesen letztlich programmatisch und normativ bleibenden Hypothesen völlig.

So geht z.B. Dörre (1996) von der These aus, daß das deutsche Bargaining-System zwar unter Veränderungsdruck gerät, dabei aber Spielräume für eine Transformation der industriellen Beziehungen durch die Weiterentwicklung der Stärken des alten Systems auf einer dezentralen Ebene der Interessenaggregation genutzt werden könnten. In diesem Sinn stoße man „an vielen Orten (...) auf lose, oft aus der Not geborene Kooperationsformen zwischen Unternehmen, Betriebsräten, Gewerkschaften und politischen Institutionen“ (S. 25). Auffallend ist allerdings, daß von Dörre nicht weiter erläutert wird, wo sich denn „hierzulande“ die „vielen Orte“

---

tionalistische, rassistische Abschottungstendenzen gegen eine Internationalisierung, die ganze Regionen zu Modernisierungs- und Integrationsverlierern stempeln kann und daher als Bedrohung empfunden wird“ (Altwater 1993a, S. 11).



„beobachten“ lassen. Auch im Folgetext bleiben Undeutlichkeiten hinsichtlich konkreter Veränderungen. So führen nach Dörre, Elk-Anders und Speidel (1997) Unsicherheiten aus der komplexen Situation auf ausländischen Märkten und Standorten „offenbar dazu, daß sich Anstrengungen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit zunächst auf jene Faktoren konzentrieren, die am leichtesten beeinflussbar erscheinen, d.h. auf Arbeitskosten, Löhne, Sozialstandards, Arbeitszeiten sowie auf das Beschäftigungsvolumen. Dadurch geraten vor allem jene Kompromißgleichgewichte unter Druck, die über die institutionalisierten Kapital-Arbeit-Beziehungen reguliert werden“ (S. 59 f.). Drei Dimensionen des Wandels lassen sich aufzeigen: Neben einer „sektoralen Differenzierung“ der Arbeitsbeziehungen und der „Herausbildung neuer Ebenen der Interessenaggregation“, die auf europäischer Ebene zu einer Ausdifferenzierung der nationalen Arbeitsbeziehungssysteme führt, kommt es zu einer „Neuformierung betrieblicher Produktivitätskoalitionen“, die sich in zweierlei Hinsicht von den alten unterscheiden. Erstens haben sich die Inhalte und Gegenstände des Aushandlungsprozesses geändert, so daß in Kompensationsgeschäften für zeitlich befristete Beschäftigungsgarantien durch die Arbeitgeber den Betriebsräten die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsbedingungen (oder auch Lohnverzicht) abverlangt wird, und zweitens gelten derartige Wachstumspakte nur noch für beträchtlich reduzierte Belegschaften.

Während im vorliegenden Beitrag das Augenmerk auf die *betrieblichen Konsequenzen von Internationalisierung* gelegt wird, setzen Dörre u.a. mit ihren empirisch-methodischen Dimensionen des Wandels der industriellen Beziehungen auf der Meta-Ebene der Großunternehmens-, Branchen- bzw. Tarifpolitik an, so daß sich daraus Befunde zu den die Arbeitsbeziehungen konkret tangierenden und erodierenden Mechanismen in der Innenorganisation von Unternehmensnetzwerken nicht herleiten lassen.<sup>4</sup> Es wird auch nicht deutlich, ob die von ihnen beschriebenen Dimensionen des Wandels Veränderungen von Unternehmen in Zeiten

---

4 Zudem bleiben die skizzierten „markanten“ Ergebnisse letztlich unprägnant, denn die zu ziehende Schlußfolgerung aus der Deklination unterschiedlicher Konzernstrategien und Kontrollformen (unter Rückbezug auf Ruigrok, van Tulder 1995) lautet: Die Strategien changieren auf einer gewissen Bandbreite zwischen gegensätzlichen Polen, und die betrieblichen Maßnahmen sind in den wenigsten Fällen in der letztlich realisierten Weise intendiert und strategisch geplant, sondern immer Ergebnis von trial and error, weswegen in einem internationalen Unternehmensnetzwerk unterschiedliche Ausprägungen vorzufinden sind.

zunehmender Globalisierung bezeichnen oder Tendenzen in globalisierenden Unternehmen. Und schließlich ist die gedankliche Verbindung zwischen der eher düsteren Bestandsaufnahme und der dann doch recht hoffnungsfrohen Gesamteinschätzung nicht nachvollziehbar.

Weitaus vorsichtiger streicht Altmann (1992b) die Ambivalenz heraus, daß zwar trotz der „Obsoleszenz der institutionellen Strukturen“ industrieller Beziehungen zugleich Tendenzen zur Stabilisierung der dualen Struktur entstehen, die der Schwächung der Gewerkschaften entgegenwirken können. Da die Betriebsräte durch „systemische Rationalisierung“ Machtverluste hinnehmen müssen, wachsen den Gewerkschaften neue Aufgaben zu. Diese können aber nur dann in eine Machtstabilisierung gewendet werden, wenn den Gewerkschaften z.B. durch die Politisierung der Interessenvertretung die Erfüllung dieser Funktionen gelingt. Die Potentiale dazu müssen jedoch in hohem Maße relativiert werden: Zum einen werden bei systemischer Rationalisierung nationalspezifische Differenzen im Arbeitsvermögen strategisch genutzt, und zum zweiten wurden die Gewerkschaften durch die Folgeprobleme der Wiedervereinigung Deutschlands für lange Zeit auf traditionelle Politikfelder zurückgeworfen.

(5) In diesem Beitrag soll deshalb versucht werden, den beschriebenen Unzulänglichkeiten zu begegnen und den Thesen, Mutmaßungen und Hoffnungen konkrete empirische Befunde entgegenzustellen. Entwickelt wird dies am Beispiel eines Elektrokonzerns, der im Mittelpunkt des internationalen Forschungsprojekts stand und dem transnationalen Strategietypus zuzurechnen ist.<sup>5</sup>

---

5 Methodische Quelle und primäres Untersuchungsfeld waren Interviews und Betriebsbegehungen in mehreren Werken zweier Produktsegmente (Energieerzeugung, Transformatoren) des ABB-Konzerns im Zeitraum vom zweiten Halbjahr 1993 bis zum ersten Halbjahr 1997. Es wurden qualitative Leitfaden-Interviews, z.T. auch wiederholte Gespräche, mit insgesamt acht Betriebsräten von drei deutschen Standorten sowie einem Funktionär einer IG-Metall-Geschäftsstelle geführt. Eingebettet sind diese Interviews in eine breitere Untersuchung, in deren Zusammenhang – teilweise von oder gemeinsam mit den Herausgebern dieses Buches und Rainer Schultz-Wild – mehr als 100 Expertengespräche mit Vertretern unterschiedlicher Managementebenen (Geschäftsführung, Produktionsleitung, Personalwesen, Arbeitsvorbereitung, Vertrieb, Controlling, Qualitätswesen etc.) an mehreren deutschen und ausländischen Standorten (u.a. Schweden, Spanien) sowie mit zwei Business Area-Managern geführt wurden. Ergänzend konnten unterschiedliche betriebliche Materialien und Dokumente ausgewertet werden (Benchmarking-Charts, Produktionsplanungsunterlagen). Ferner flossen Presseberichte, veröf-

Die *transnationale Strategie* verfolgende Unternehmen stellen zumeist kapital- und technologieintensive Produkte her, die einerseits Potentiale zur Standardisierung und Ausschöpfung der „economies of scale“ bieten, andererseits aber an nationalspezifische Bedürfnisstrukturen, Anforderungen und (local content-)Auflagen angepaßt werden müssen. Ansätze zur Vereinheitlichung von Produkten, insbesondere von „core components“, schaffen einen internationalen Produktionsverbund, dessen Produktionseinheiten bei weitgehend arbeitsteiliger und spezialisierter Produktion Möglichkeiten und Vorteile der Skalenökonomie ausschöpfen können. Dadurch wird einerseits Vergleichbarkeit der Werke und andererseits ein flexibler Kapazitätsausgleich zwischen den Produktionsstätten ermöglicht. Zugleich aber erlauben lokale Produktionsspezifitäten die Anpassung der Produkte an die regionalen Kundenanforderungen. Unternehmensorganisatorisch legt dies eine Matrixstruktur nahe, bei der eine Produktgruppengliederung mit einer Regionaldifferenzierung kombiniert wird (vgl. S. 43 ff. in diesem Band). Am Beispiel des untersuchten transnationalen Konzerns soll nun im folgenden die grundlegende Frage beantwortet werden, ob und inwieweit sich in den – mit diesen unternehmensorganisatorischen Umstrukturierungen zusammenhängenden – Veränderungen der betrieblichen und überbetrieblichen Interessenvertretung eine durchgängige Zersetzung der industriellen Beziehungen oder ein Wandel zu einer geänderten Vertretungsstruktur andeutet.

## 2. Allgemeine Erosionstendenzen des „Normierten Verhandlungssystems“

(1) Das System der industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik läßt sich nach Düll und Bechtle (1988) als „*normiertes Verhandlungssystem*“ bezeichnen (vgl. auch Altmann, Düll 1987; Linhart u.a. 1989; Düll, Bechtle 1991) und ist charakterisiert durch eine Mischung aus gesetzlichen, kollektivrechtlichen und betrieblichen Regelungen, wobei diese nicht glei-

---

fentlichte Interviews mit Managern des Konzerns und eigene Veröffentlichungen von weiteren Managern des Unternehmens in die Auswertung ein. Schließlich konnte bei der Analyse der industriellen Beziehungen auf mehrere momentan gültige Betriebsvereinbarungen, auf eine von einem Standortbetriebsrat herausgegebene Dokumentation „Eine Belegschaft wehrt sich“ zur Entwicklung des Arbeitskampfes zwischen 1987 und 1994 sowie auf einen Foliensatz der IG Metall zurückgegriffen werden.

chermaßen in das normierte Verhandlungssystem einbezogen sind. Auf einem Kontinuum lassen sich prekäre, schwache von konsolidierten, starken Verhandlungsfeldern unterscheiden. Altmann, Düll (1987) und Düll, Bechtle (1988) sprechen z.B. hinsichtlich der Lohnpolitik von einem klassischen und konsolidierten Verhandlungsfeld im Gegensatz zu den im Prinzip prekären Verhandlungsfeldern Arbeitsorganisation und Leistungspolitik. Zu den *konsolidierten Verhandlungsfeldern* gehören Regelungen zu Fragen des Beschäftigungsstatus, von Arbeitszeitregelungen, der Regelung der Lohneingruppierung und Ausgestaltung der betrieblichen Entgeltsysteme, Fragen der Kündigungspraxis sowie Verhandlungen zur Belastung und Beanspruchung, Arbeitssicherheit, Gestaltung der Arbeitsumgebung und Unfallverhütung.

Drei wesentliche *Systemelemente der industriellen Beziehungen* stützten den Wachstumsprozeß der Bundesrepublik in der Nachkriegszeit: die duale Struktur der Interessenvertretung, die anerkannt breite Gültigkeit von Flächentarifverträgen und die enge Verzahnung von Normierung und Verhandlung auf Betriebsebene. Belegschaftsinterner Rückhalt und Macht der Betriebsräte gründeten in diesem System der Arbeitgeber-/Arbeitnehmer-Beziehungen maßgeblich auf der Kontrolle der konsolidierten Verhandlungsfelder. Zumindest indirekt ließen sich dadurch in den Betrieben auch ursprünglich prekäre Verhandlungsfelder verhandeln; so konnte z.B. im Rahmen der Mitbestimmung zur Leistungsentlohnung die Leistungsverausgabung und -intensität der Arbeitskräfte gewissermaßen mitgeregelt werden (vgl. Schmierl 1995). Zudem waren in diesem System die betrieblichen Verhandlungsprozesse grundsätzlich und in hohem Maße auf Kompromisse und informelle Ausgleichsprozesse angelegt, wodurch eine im internationalen Maßstab vergleichsweise hohe Stabilität und Kontinuität auf betrieblicher und tariflicher Ebene erreicht wurden.

(2) Immer weniger jedoch können Gewerkschaften und Betriebsräte diese konsolidierten Verhandlungsfelder zur Durchsetzung ihrer Interessenvertretungspflichten nutzen. Denn in den letzten Jahren wurden die Chancen zur Aufrechterhaltung oder Ausweitung konsolidierter Verhandlungsfelder systematisch und zunehmend unterminiert. Scheinbar gegenläufige und sich ausschließende Prozesse der Ausdifferenzierung und Segmentierung von Unternehmen und ganzen Branchen einerseits und Entwicklungslinien der Integration sowie Konzentration von Kapital andererseits *verändern und gefährden*, begleitet von Trends zur Auflösung der Außengrenzen von Betrieben, die *herkömmlichen Regelungsmechanismen der industriellen Beziehungen*. In der Folge werden

- bisher konsolidierte Verhandlungsfelder sukzessive ausgehöhlt,
- bisherige Verhandlungsroutinen entwertet und
- die Interessenvertretung auf prekäre Verhandlungsfelder abgedrängt.

Ab Mitte der 80er Jahre lassen sich in der gesamten Industrie Hinweise für eine schleichende Erosion *der wesentlichen Schlüsselemente des normierten Verhandlungssystems* und dieser Mischung aus überbetrieblicher und betrieblicher Normierung und Kompromißbildung mittels Flächentarifverträgen einerseits und Betriebsvereinbarungen andererseits feststellen. Ein wesentlicher Grund liegt im fortschreitenden Zerfall des für die Nachkriegsepoche kennzeichnenden Modernisierungs- bzw. Produktivitätspakts zwischen Arbeitgebern und Arbeitskräften bzw. deren Interessenvertretung. Die durch neoliberale Politik und globale Wirtschaftsliberalisierung mithervorgerufene Sättigung von Märkten und verschärfte Konkurrenz zu anderen Industrienationen und sich industrialisierenden Ländern verschlechtern die Kapitalverwertungsbedingungen inländischer Produktionsunternehmen und lassen eine Absatzausweitung zunehmend nur mehr im Ausland zu. In Zusammenhang mit dem Erlahmen der gewohnten Wachstumsraten, die mit der Durchsetzung von mehr oder weniger ausgeprägten tayloristisch-fordistischen Rationalisierungsmodellen, mit der Ausweitung von Masseneinkommen und Massennachfrage und dem Ausbau bzw. der Aufrechterhaltung sozial- und wohlfahrtsstaatlicher Regulierungen einhergingen (vgl. Lutz 1984/1989; Bechtle, Lutz 1989), nimmt zum einen der Druck auf das Beschäftigungsvolumen und zum anderen der Kostendruck auf die Volkswirtschaft zu. Sinkende Steuereinnahmen, die Haushaltsschwäche von Bund, Ländern und Gemeinden, sowie die durch Arbeitslosigkeit verschärfte Belastung des Staatshaushalts deuten schwindende Verteilungsmassen des Sozialstaats an.

(3) Ergebnis von betriebsübergreifenden Rationalisierungsstrategien und Begleiterscheinung von verstärkten Internationalisierungs- und Globalisierungsstrategien ist die Verflüssigung der *Außengrenzen von Betrieben*. Ehemals autonome sowie sozial und räumlich abgegrenzte Produktionseinheiten werden in Zusammenhang mit der Neuordnung von Wertschöpfungsketten in Produktionsnetzwerken gänzlich neu strukturiert (exemplarisch am Werkzeugmaschinenbau gezeigt: Schmierl 1997).

- Impulse dieser Betriebssegmentierung und -fragmentierung gehen zunächst auf veränderte betriebliche Strategien einer „systemischen

*Rationalisierung*“ zurück (vgl. Altmann u.a. 1986; Sauer, Döhl 1994; 1997). Im Verarbeitenden Gewerbe zeichnet sich gegenwärtig die widersprüchliche Situation ab, daß Unternehmen eine Vielzahl von Unternehmensfunktionen auf- und an andere Unternehmen abgeben. Zugleich aber wird der Industriesektor durch eine beispiellose Welle der Zusammenballung, Fusionierung und Unternehmenskonzentration neu strukturiert. Einer Tendenz zur Verkleinerung der einzelnen Unternehmenseinheiten durch Produktionsauslagerung steht somit ein Trend zur Bildung von größeren Unternehmensverbänden, Unternehmensgruppen, Produktionsnetzwerken und Konzernen gegenüber. Das entscheidende Problem solcher Tendenzen für das bestehende *System industrieller Beziehungen* liegt darin, daß die Wertschöpfungsketten nicht nur überbetrieblich (und zunehmend international), sondern auch branchenübergreifend neu strukturiert werden und damit den klassischen, auf Branchen und Regionen zugeschnittenen Prinzipien von Tarifverhandlungen widersprechen. Ein weiteres Problem liegt in einer zunehmenden Abkopplung der strategischen und folgenreichen Managemententscheidungen von der lokalen Leitung der dezentralen Produktionseinheiten. Insbesondere im Verhältnis zwischen mächtigen, großbetrieblichen Kunden und ihren Zulieferern oder zwischen Konzernzentralen und (möglicherweise ehemals eigenständigen) Töchtern müssen vor allem letztere eine Einschränkung ihrer Entscheidungsfreiheit und Definitionsmacht hinnehmen.

- Eine räumliche Ausweitung und Steigerung in der Qualität erfahren diese überbetrieblichen Rationalisierungsstrategien in unterschiedlichen *Internationalisierungsformen und Globalisierungsaktivitäten*. Neben stark auf die Unternehmenszentrale ausgerichteten multinationalen Konzernverbänden werden zunehmend auch internationale Unternehmensnetzwerke mit fragmentierten Handlungs- und Entscheidungseinheiten in Form kleiner und als flexibler eingeschätzter Produktionseinheiten geschaffen. Die Verbindlichkeit nationaler Steuer-, Arbeits- und Sozialrechtssysteme wird durch unterschiedliche Formen von Direktinvestitionen und der Produktionsverlagerung unterlaufen. Zudem hält durch die Globalisierung der internationale Wettbewerb gerade auch in den bisher verschont gebliebenen, für den regionalen Bedarf produzierenden Sektoren in einer Weise Einzug, daß ausländische Niederlassungen den Druck auf Kostensenkungen verstärken (Härtel u.a. 1996). Schließlich geraten durch das Spielen der „Lohnkosten-Karte“ die nationalen tarifli-

chen, arbeitsrechtlichen und sozialrechtlichen Standards unter Druck; nicht nur der Flächentarifvertrag droht seine bislang (noch) bindende Kraft zu verlieren.<sup>6</sup>

(4) Der damit zusammenhängende Wandel industrieller Beziehungen deutet gewissermaßen die Neuauflage einer „Krise des normierten Verhandlungssystems“ (Düll, Bechtle 1988) an. Dies legt die *These* nahe, daß die gegenwärtige Erosion der historischen Arrangements der industriellen Beziehungen auf eine grundlegende Krise industriekapitalistischer Produktion zurückgeht und eine Lockerung, wenn nicht Auflösung der die Nachkriegszeit charakterisierenden Verknüpfung zwischen der sich am (üblicherweise nationalen) Eigentum festmachenden Unternehmensorganisation und einer überwiegend betriebsförmigen Organisation der Arbeit andeutet. Denn der Einzelbetrieb als das Gravitationszentrum von Arbeit verschwindet zusehends. Für die Funktionsfähigkeit des normierten Verhandlungssystems ist dies deshalb so dramatisch, weil die Prozeduren und Akteure maßgeblich auf Basis dieser Grundeinheit „Betrieb“ wirksam wurden. Die duale Struktur erlaubte, einerseits Regelungen überbetrieblicher Konfliktaustragung an betriebliche Problemlagen anzupassen, andererseits betriebliche Aushandlungslösungen in die überbetrieblich ermittelten Standards einfließen zu lassen. Diese herkömmlichen Regelungen und Standards sind den gegenwärtigen Umbruchtendenzen in der Weltwirtschaft und in der Organisation von Arbeit immer weniger zeitgemäß (vgl. Bahnmüller, Bispinck 1995; Flecker 1996; Schroeder 1996). Kapitalistische Produktion kennzeichnende Machtasymmetrie und Strategievorteile der Kapitaleseite erlauben in dieser Situation den Arbeitgebern weitaus besser, die Bedingungen zu neutralisieren und durch überbetriebliche, systemische Rationalisierung, Einsatz neuer Technologien, Steuerabschreibungen, Verlagerung von Unterneh-

---

6 Eine prägnante Zusammenfassung der gegenwärtigen Trends findet sich bei Beck, der eine Antwort auf die Frage zu geben versucht: „Worauf gründet sich die Macht globaler Subpolitik der Unternehmen? (...) Sie können erstens die *Arbeitsplätze* dahin *exportieren*, wo die Kosten und Auflagen für den Einsatz der Arbeitskräfte möglichst niedrig sind. Sie sind zweitens in der Lage (...), Produkte und Dienstleistungen so zu zerlegen und *arbeitsteilig an verschiedenen Orten der Welt zu erzeugen* (...). Sie sind drittens in der Lage, Nationalstaaten oder einzelne Produktionsorte gegeneinander auszuspielen und auf diese Weise eine Art ‚*globalen Kuhhandel*‘ um die billigsten Steuer- und günstigsten Infrastrukturleistungen zu organisieren (...). Schließlich können sie viertens (...) zwischen *Investitionsort, Produktionsort, Steuerort und Wohnort selbsttätig unterscheiden* und diese gegeneinander ausspielen“ (Beck 1996, S. 676, Hervorhebungen im Original).

menszentralen in Steueroasen, Schaffung atypischer Beschäftigungsverhältnisse und Lohnsystemveränderungen Marktrisiken auf den Staat oder auf die Beschäftigten abzuwälzen (vgl. Altvater, Mahnkopf 1996; Martin, Schumann 1996). Machtbasis und Mobilisierungsfähigkeit der nationalen Gewerkschaften sind hingegen hochgradig an die jeweilige nationale Sprache, Kultur, Politik und Institutionenstruktur zurückgebunden (vgl. Altvater 1993a).

Der traditionelle industriesoziologische Forschungsgegenstand des Einzelbetriebs ist damit für diese Fragestellung durch eine über den Betrieb hinausweisende, zwischenbetrieblich ausgerichtete Empirie zu ersetzen. Denn die generell wirkenden Erosionstendenzen spitzen sich in überbetrieblichen und darüber hinaus supranationalen Unternehmensverbänden und Produktionsnetzwerken sogar noch zu, wie im folgenden Abschnitt am Beispiel des untersuchten Elektrokonzerns gezeigt werden soll.

### **3. Gesteigerte Aushöhlung des „Normierten Verhandlungssystems“ in transnationalen Produktionsnetzwerken**

Die mit den beschriebenen Erosionstendenzen zusammenhängenden Folgen einer steigenden Komplexität und mangelnden Zurechnungsfähigkeit der Kompetenz und Zuständigkeit von dezentralen Subeinheiten stellen sich *verschärft* bzw. zugespitzt in *Unternehmensverbänden und Produktionsnetzwerken* dar. Der Aufbau dieser nationenübergreifenden Fertigungsverbände verspricht den Protagonisten zwar die Lösung der Quadratur des Kreises und dient dem dreifachen Zweck der Nutzung von lokalen Faktorvorteilen (z.B. Arbeitskosten, Qualitätsstandards, Technologieförderung, Exportförderung, Finanzierungsinstrumente etc.) bei Ausschöpfung von Standardisierungsmöglichkeiten unter Aufrechterhaltung hoher Flexibilitäten durch Kapazitätsausgleiche. Diese Organisationsprinzipien stellen jedoch die Dualität von überbetrieblichen Tarifverhandlungen und betrieblichen (Betriebs-)Vereinbarungen in ihren Grundfesten dadurch in Frage, daß die Basis verlorenght bzw. grundlegend fehlt, auf der diese Dualität gründete: Mit dem Auseinanderfallen der unternehmerischen (strategischen) Entscheidungsebene und der Einheit Betrieb, dessen Organisation und Aushandlungsverfahren der zentrale Regelungsgegenstand des Betriebsverfassungsgesetzes sind, laufen die darauf aufbauenden Verhandlungs- und Mitbestimmungsrechte ins



Leere. „Die Kluft zwischen steigender Optionenvielfalt multinationaler Unternehmen auf der einen und national oder regional begrenzten Regulationssystemen und Akteuren (Gewerkschaften, Industrieverbände, Regierung) auf der anderen Seite (wird) ständig größer“ (Dörre 1997, S. 127).<sup>7</sup>

Es kommt zur Amorphie im doppelten Wortsinn der Duden-Definition (1990): Die bislang gefestigten Strukturen werden amorph, also „formlos“, „gestaltlos“ und „ohne prägendes Merkmal“; für das gesamte Regulierungssystem deutet sich aber auch gewissermaßen eine „Mißgestalt“ an. Im transnationalen Konzernverbund nimmt diese Amorphie im mindesten vier Formen und spezifische *Mechanismen der Aushöhlung der Interessenvertretung* an:

1. Verschwinden der Verhandlungspartner,
2. Verflüssigung der Betriebsgrenzen,
3. Verlagerungsdrohungen und Konkurrenz der Produktionsstandorte,
4. Neue Belastungen der Interessenvertretung durch Co-Management.

### **3.1 Verschwinden der Verhandlungspartner**

Die Identifikation eines einheitlichen Akteurs im Rahmen der industriellen Beziehungen löst sich auf. Die *Verhandlungspartner verschwinden* in der Amorphie und Diffusität einer Konzern- und/oder Matrixorganisation. Betriebspolitische Einflußnahmen werden durch die besonderen Wesensmerkmale von Unternehmensnetzwerken, die steigende Komplexität und mangelnde Zurechnungsfähigkeit von Kompetenz und Zuständigkeit, erschwert: „*Nicht mehr Personifizierungen, sondern polyzentrische Autonomisierung, nicht mehr Einzelzurechnung, sondern simultane Vielfachzurechnung werden erst der Handlungslogik des Netzwerks gerecht.*“ Entscheidend ist die Fragmentierung der kollektiven Handlungsfähigkeit in dezentrale Subeinheiten, zu denen auch die Zentrale als *primus inter pares* zählt. Netzwerke handeln nicht durch ein einheitliches Willens- und Aktionszentrum, wie es für die klassische Korporation typisch ist, sondern über eine Vielzahl von ‚Knoten‘, die jeder autonom für sich, aber

---

7 Dörre zitierte hier Hirst, Thompson 1996.

zugleich für das ‚Netz‘ operieren“ (Teubner 1991, S. 208, Hervorhebungen im Original; vgl. auch Macharzina 1992; Flecker, Schienstock 1994). Dem Verhandlungsführer auf Seiten der Arbeitskräfte entgleiten damit die Gesprächspartner. Dies geht im einzelnen auf mehrere konkrete Ursachenbündel zurück:

(1) Eine Tendenz ist in der *starken Ausdifferenzierung und Segmentierung des ehemals einheitlichen Topmanagements* zu sehen. Im Untersuchungsfall äußert sich dies z.B. im Vorliegen einer Tripelherrschaft: Das stark in seiner Entscheidungsfähigkeit eingeschränkte Werkmanagement steht einer nationalen Konzernspitze und darüber hinaus einer produktspartenspezifischen internationalen Business Area-Leitung gegenüber (vgl. den Beitrag von Hirsch-Kreinsen in diesem Band, S. 17 ff.). Möglichkeiten zum Aushandeln betriebspezifischer Regelungen werden in Konzernstrukturen somit nicht nur den Betriebsräten oder Gewerkschaften, sondern auch der jeweiligen Geschäftsleitung erschwert. Während in autonomen Unternehmenseinheiten der Verhandlungsstil letztlich abhängig vom beiderseitigen Willen von Geschäftsleitung und betrieblicher Interessenvertretung ist, einen Konsens zu finden, verlagert sich die Entscheidungsbasis in Konzernverbänden tendenziell in die Zentralen. Insbesondere das lokale Management verliert in Unternehmensverbänden dramatisch an Macht und Definitions- und Entscheidungsfähigkeit gegenüber dem nationalen, transnationalen und ggf. Produktsegment-/BA-Management. Viele für die Betriebe und die Interessenvertretung wichtige Entscheidungen werden in der nationalen oder internationalen Holding getroffen und sind damit der direkten Einflußnahme durch die Standortmanager entzogen. Die jeweiligen Geschäftsführer der Betriebe werden zu „Vollzugsgehilfen des Konzerns“. Die Aufgaben des Managements der einzelnen Werke liegen vornehmlich in der „eigenverantwortlichen“ Konkretisierung und Umsetzung der feststehenden strategischen Vorgaben der BA- oder Länder-Chefs und im betrieblichen Abgleich mit dem unterschiedlichen Standortumfeld (vgl. auch Huber, Kotthoff 1994). In formaler Hinsicht sind damit die strategischen und grundlegenden Entscheidungen auf einer Ebene angesiedelt, die nicht mit den im 1972 abgeschlossenen Betriebsverfassungsgesetz benannten Verhandlungseinheiten übereinstimmt, wohingegen dem Werkmanagement allenfalls die operativen Aufgaben verbleiben. In Zusammenhang mit der Bündelung strategischer Entscheidungen im BA-Management werden somit die betrieblichen Grundlagen von Aushandlung und Tarifpolitik auf einer höheren überbetrieblichen Ebene entschieden, die nicht mit den herkömmlichen

Regelungen im System industrieller Beziehungen abgedeckt ist. Es kommt so zu einem Entzug von konsolidierten Verhandlungsfeldern von den im Betriebsverfassungsgesetz benannten Verhandlungspartnern.

(2) In der Matrixorganisation ist der *BA-Manager* verantwortlich für die „strategische“ Politik innerhalb der internationalen Business Areas. Diese BA-Manager verkörpern die transnationale Ebene des Konzerns und sind innerhalb ihres Produktsegments zuständig für die Planung, Steuerung und Koordination des weltweiten Produktionsnetzwerks. Die Entscheidungsvorbereitung allerdings und die Durchführung und Planung der Maßnahmen werden von diesem BA-Manager an viele unterschiedliche *Projektverantwortliche* und die Implementierung der Maßnahmen schließlich an die operativ verantwortlichen Regional- oder Standortmanager *delegiert*. Für die betriebliche Interessenvertretung hat dies zum einen die Konsequenz, daß neue Verhandlungspartner auftreten, deren Stil und Eigenheiten die Betriebsräte zunächst kennenlernen müssen, um in Verhandlungsprozessen eine gemeinsame „Sprache“ zu finden; zum anderen die Konsequenz, daß diese Problem-„Sachbearbeiter“ für den Betriebsrat als Verhandlungspartner nicht greifbar sind, da sie formal keine eigene Entscheidungsbefugnis und Verhandlungsmacht besitzen. Diese Zentralisierung einerseits und der Delegierungs- und Kooperationsstil andererseits führen damit für die Betriebsräte zur Intransparenz der tatsächlichen oder auch potentiellen Verhandlungsgegenüber.

Diese Matrixorganisation ermöglicht somit dem Management grundsätzlich unbewußt, in vielen Fällen aber durchaus bewußt und geplant, die *Entscheidungsprozesse zu verzögern bzw. die Urheber von Entscheidungen intransparent* werden zu lassen. Als entscheidendes Grundübel von Matrixorganisationen wird in der Betriebswirtschaftslehre die diffuse Verantwortungszuweisung benannt. In vielen Entscheidungsfällen ist auch innerhalb des Managements die Zuständigkeit ungeklärt. Somit ist für die Betriebsräte durch die Matrixstruktur oftmals weder auf Business Area-Ebene noch auf Ebene des deutschen Standorts ein Verhandlungspartner und -verantwortlicher identifizierbar. Diese Diffusität erlaubt ferner den Managern, auch dann die Verantwortung jeweils auf den anderen zu schieben, wenn eine Zuständigkeit im Grunde geklärt ist. Diese „Vernebelungspraxis“ ist in einheitlichen Betriebsstrukturen bei häufigen Kontakten zur Interessenvertretung weitaus schwieriger zu legitimieren als in Konzernen mit Matrixstruktur, in denen durch die Delegation von entscheidungsvorbereitenden Funktionen an Projektverantwortliche in nebengelagerten Stabsstellen Entscheidungen verschleppt werden.

„Direkte Verhandlungspartner gibt es eigentlich nicht mehr“. Statt dessen „herrschen Mafia-ähnliche Strukturen“. „Damit werden die Betriebsräte vergewaltigt“ (Aussagen verschiedener Betriebsräte).

Bei einer geplanten Verlagerung eines Teils der Transformatorenfertigung in das osteuropäische Ausland war aus Sicht des Betriebsrats eine tiefgehende Diskussion des Für und Wider von Produktionsverlagerung mit der Arbeitgeberseite nicht zu führen, da *keine Verantwortlichen* zu finden waren. Die Auslagerungsentscheidung sowie die Festlegung für den Standort im Ausland wurden von einer Projektgruppe in der Business Area getroffen. Anschließend werden nur mehr die konkreten Vertragsbedingungen zur Anlagennutzung und zum Maschinentransfer vom deutschen in das osteuropäische Werk zwischen den beiden lokalen Geschäftsleitern ausgehandelt und detailliert.

(3) Diese Tripelherrschaft im Management wird zusätzlich verkompliziert durch eine spezielle *Managerselektionspolitik* (vgl. auch Hirsch-Kreinsen 1994a und S. 48 ff. in diesem Band). In den ursprünglichen Teilkonzernen waren die Geschäftsleiter grundsätzlich für eine längere Zeit im Betrieb eingesetzt. Dadurch waren beide Verhandlungspartner bestrebt, auch längerfristige Verhandlungslösungen durchzusetzen und Übereinkünfte mit höherer Zeitbindung zu treffen. Infolge veränderter Karrieremechanismen innerhalb von Konzernen, mit deren Hilfe in schneller Rotationsfolge einerseits eine höhere Aufstiegsorientierung der Manager und andererseits ein scharfer Selektionsmechanismus zur Auswahl hochgradig flexibler und mobiler Manager erzeugt werden sollen, liegt die Dauer der Geschäftsleitung oftmals bei nur ein bis zwei Jahren. So hatte beispielsweise ein besuchter Betrieb innerhalb von drei Jahren drei neue Geschäftsleiter. Von diesen werden selbständig ausschließlich Kurzfristerfolge gesucht, die auch von den jeweiligen Vorgesetzten erwartet werden. Dies hat zwei Konsequenzen: Zum einen verkürzt sich die zur Verfügung stehende Zeit, um langfristige Maßnahmen zu überdenken, auszuarbeiten und abzuschließen. Zum anderen sind die Geschäftsleiter zum Zeitpunkt des Wirksamwerdens ihrer Handlungen und des Entstehens der Nebenfolgen nicht mehr im Betrieb. Hinzukommt, daß im Gegensatz zur früheren Eigentümerstruktur in den Teilkonzernen die Geschäftsleiter ausschließlich Konzernangestellte sind und kein eigenes Kapital in den Betrieb eingebracht haben. Auch dadurch nimmt die Bindung der Geschäftsleitung an den Betrieb ab.

(4) Eine weitere Folge der Fusion und Netzwerk-Bildung ist der *Verlust der Autonomie und Individualität der Werke*. Dies gilt sowohl für die Produktion und die Entwicklung als auch für die Interessenvertretung. Diese die Selbständigkeit und Autonomie des Betriebs zum Schaden des loka-

len Managements wie auch den Betriebsrat einschränkenden Maßgaben sind die in Konzernen übliche *Budgetzuteilung*, das Setzen von „*target prices*“ und die *Vorgabe von Rationalisierungs- und Reduzierungszielen* durch die über den Betrieben stehenden Aushandlungsgremien der Business Area. Den Geschäftsleitern wird die Zielsetzung bezüglich der Umsatzerwartungen und der zu erbringenden Gewinne vorgegeben; in einem untersuchten Unternehmenssegment wird beispielsweise eine Umsatzrendite von 12 % pro Jahr gefordert. Angesichts äußerst rigider Vorgaben werden an erster Stelle diejenigen Verhandlungsfreiheiten für die jeweilige Geschäftsleitung beschnitten, die finanziell zu Buche schlagende Leistungen für die Beschäftigten betreffen.

In den ehemals getrennten Konzernteilen des Untersuchungsfalls hatten die Werke und deren Geschäftsführer weitaus größere Entscheidungs- und Handlungsbefugnisse. Die Werke waren relativ autonom, so daß die Verhandlungen zwischen dem Betriebsrat und der Geschäftsleitung eigenständig geführt werden konnten. Seit der Fusion wird versucht, Regelungen konzernweit bzw. für alle deutschen Werke einheitlich durchzusetzen.

Standardisierungsbestrebungen und die damit zumeist einhergehenden zentralistischeren *Entscheidungswege* innerhalb von Konzernen und Produktionsnetzwerken lassen somit auch die Arbeit der betrieblichen Interessenvertretungen nicht unberührt. Denn Initiativen von Betriebsräten auf Werkebene müssen von der lokalen Geschäftsleitung unter Verweis auf bereits bestehende oder laufende Zentralverhandlungen abgeblockt und bis zur endgültigen zentralen Reglementierung vertagt werden. Im Falle von bevorstehenden oder bereits abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen für einen konkreten Standort würde die Umsetzung dieser Betriebsvereinbarungen von den Geschäftsleitern eine Offensive gegen die Konzernzentrale erfordern, um die Genehmigung innerhalb des Konzerns durchzusetzen. Der lokale Manager müßte sich also zum Agenten der betrieblichen Interessenvertretung und Belegschaft machen. „Die Bereitschaft allerdings, für die Arbeitskräfte in dieser Weise in die Bütt zu gehen und die Regelungen durchzukämpfen, ist gering“ (ein Betriebsrat).

Auch die in Zusammenhang mit einer transnationalen Strategie eingerichteten *matrixförmigen Konzernstrukturen* sind nur scheinbar oder allenfalls hinsichtlich der Produktentwicklung und -vermarktung dezentral; lediglich hier genügen sie dem Motto: think global, act local. Im Hinblick auf die Arbeitsbeziehungen jedoch greifen auch *zentralistische Vereinheitlichungstendenzen*. In der Konsequenz wird so der Konzernleitung auch nach erfolgreichem Abschluß einer Betriebsvereinbarung zwischen dem

Betriebsrat und der Geschäftsführung einer eigenständigen Unternehmenseinheit die Verhinderung ermöglicht. Im Untersuchungskonzern wurde für alle abschließenden Stellen eine sog. Durchführungsbestimmung verabschiedet, wonach alle Betriebsvereinbarungen vor der formalen Gültigkeit bei spezialisierten Stäben des Konzerns geprüft werden müssen. Derartige Durchführungsbestimmungen lassen die auch in matrixartigen Konzernstrukturen angelegte Steigerung der ohnehin bestehenden Machtasymmetrie zwischen Kapital und Arbeit deutlich werden: Zum einen befassen sich im Konzern personalreiche Stäbe mit der Ausarbeitung von Konzepten, denen keine ausreichende personelle und finanzielle sowie vor allem fachliche Ausstattung des Betriebsrats gegenübersteht. Zum zweiten werden die im Betriebsverfassungsgesetz formal autorisierten Verhandlungspartner der Interessenvertretung der Arbeitskräfte und des lokalen Managements entmachtet. Zum dritten werden Definitionen und Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes durch die vom Konzern vorgegebene Vereinheitlichung von Verhandlungsfeldern und -themen außer Kraft gesetzt. Zum vierten eröffnet die Trennung in direkte Verhandlungspartner und zustimmende bzw. genehmigende Stellen dem Management nahezu unkontrollierbare Chancen zur taktischen Verschleppung von Verhandlungen.

An einem Standort wurde mit großer Mühe eine Betriebsvereinbarung zum Ausgleich der Arbeitszeit für die Dauer eines Jahres abgeschlossen, mit deren Hilfe Auftrags- und Kapazitätsspitzen und -täler besser ausgeglichen werden sollten. Nach endgültiger Aushandlung mit der örtlichen Standortleitung wurde sie von der Stabsstelle der Konzernzentrale in Zürich abgelehnt.

### **3.2 Verflüssigung der Betriebsgrenzen**

(1) Die *Verfahren und Protagonisten* des traditionellen normierten Verhandlungssystems waren auf die Grundeinheit „Betrieb“ rückbezogen und sorgten für einen wechselseitigen Austausch von Regelungsformen und -inhalten. Die duale Struktur gewährleistete in einem Top-down-Prozess den Einbezug von überbetrieblichen Lösungen der Konfliktaustragung und -regelung in die betrieblichen Problemlagen wie umgekehrt eine Bottom-up-Rückbindung der betrieblichen Verhandlungserfahrungen, -ergebnisse und Konfliktlösungen an überbetrieblich durchgesetzte Standards. Auf dieser Grundlage „Betrieb“ setzten aber auch die Regelungen von Betriebsverfassungsgesetz und Tarifverträgen sowie Standards und Institutionen der Mitbestimmung und Mitwirkung im Unternehmen an.

Die Einheit Betrieb konstituiert die entscheidenden Verhandlungspartner, die im Rahmen der regional und für Branchen gültigen Tarifverträge die Anpassung und Umsetzung der Tarifregelungen an die betrieblichen Bedingungen betreiben: Betriebsräte und gewerkschaftliche Vertrauensleute einerseits und betriebliches Management andererseits. Mit der Organisation von Unternehmensverbänden nach dem Muster flexibler und ständig im Fluß und in der Umorganisation befindlicher Produktionsnetzwerke werden die *Betriebsgrenzen variabel*. Mit der Schaffung kleiner (flexibler) Produktionseinheiten werden bestimmte Mindestbetriebsgrößen voraussetzende Mitbestimmungsrechte ausgehebelt; so z.B. 300 Beschäftigte als Größe für freigestellte Betriebsräte oder 2.000 zur Einsetzung eines paritätischen Aufsichtsrats.<sup>8</sup> Die Bündelung der strategischen Entscheidungsfindung im heimatlosen Produktsegmentmanagement läßt den Betrieb als bislang sozial und räumlich abgrenzbare Einheit zu einem „Bauern“ im globalen Schachspiel werden. Der Betrieb wandelt sich von der Organisation zum permanenten Prozeß mit nicht festzulegenden Grenzen. Ständige Reorganisations- und Rationalisierungsprojekte (Total Quality Management, Supply Management, Time Based Management, T50-Programm, Customer Focus, Common Product/Process ...) werden im Dauerzustand zu permanent wirksamen Selbst-rationalisierungs- und Beschleunigungsinstrumenten. Die Interessen von Konzern und Betrieb würden immer weiter auseinandergehen, wäre das lokale Management durch die konzerninterne Konkurrenzkultur und zentrale Steuerungs- und Kontrollprozesse zur Einhaltung der Konzernziele verpflichtet. Nach Barnevik besteht die Aufgabe der lokalen Geschäftsführer lediglich darin, „exzellente Profit-Center-Leiter“ zu sein.

Über diese rein formale Eliminierung von Vertretungsrechten hinaus wird eine Interessenvertretung derart zerstückelter Einheiten auch in der alltäglichen Praxis erschwert. 1989, kurz nach der Fusion, wurde der zuvor zentral geführte deutsche Konzernteil in etwa 30 Tochtergesellschaften in der Rechtsform einer GmbH aufgeteilt. Allein die bisherige deutsche Zentrale des ursprünglich schweizerischen Gesellschaftsteils sollte in zehn Einzelgesellschaften aufgespalten werden. Für die 3.000 am Standort Beschäftigten hätte die Aufteilung bei einer – auch von der Konzernleitung vertretenen – rein formaljuristischen Betrachtung bedeutet, daß jeder Bereich seinen eigenen Betriebsrat erhalten und damit der

---

8 Die ungefähr 30.000 MitarbeiterInnen des Elektrokonzerns in Deutschland verteilen sich auf knapp 100 Konzernunternehmen (zumeist GmbHs) mit einer durchschnittlichen Belegschaftsstärke von 200 Arbeitnehmern und einer Streuung von zehn Beschäftigten in Serviceeinheiten bis zu etwas über 3.000 im Kraftwerkbau. Die meisten Einheiten sind weiter in Profit-Center, die größeren zusätzlich in Cost-Center unterteilt.

Betriebsratskörper etwa 80 Personen umfaßt hätte. Dieser Vorschlag wurde von der ursprünglich 31köpfigen Arbeitnehmervertretung mit der Androhung von Arbeitsniederlegungen schließlich verhindert. Die Gründe für den Widerstand lagen in der Befürchtung, daß die Wahl eines Betriebsrats durch zu viele kleine Einheiten einen Einflußverlust der Betriebsräte und die Zersplitterung der Betriebsratsarbeit zur Folge hätte (Mannheimer Morgen/10.4.1989).

(2) Das *Beschäftigungsvolumen* für den einzelnen Standort erschließt sich im wesentlichen aus der innerhalb des Produktionsnetzwerks zugeteilten Absatzmarktzuständigkeit mit einem dadurch mehr oder weniger vorgegebenen *Produktionsvolumen*. Vereinbarungen betreffen dementsprechend die Arbeitsteilung der einzelnen Werke innerhalb dieses Netzwerks. Die Chancen zur nationalen Arbeitsplatzsicherung werden damit nicht auf der Ebene einer nationalen Konzernleitung, sondern supranational vorentschieden. Da allerdings eines der Kennzeichen derartiger Netzwerke der ständige Prozeßcharakter ist, werden formale, dem Betriebsverfassungsgesetz und einer Grundeinheit „Produktionsbetrieb“ entsprechende Regelungen mit jeder Dynamisierung der Situation zur Makulatur. So befand sich das für den Turbinensektor 1992 erstmals festgeschriebene „Network 92“ seitdem ständig in Veränderungen, da inzwischen auch Fabriken im osteuropäischen Ausland und in Lateinamerika hinzugekommen sind. Ähnliches gilt für die Zusammensetzung der weltweiten Trafoproduktionsstandorte, deren Anzahl ständig variiert, da Neuakquisitionen in strategisch wichtigen Weltmarktregionen immer auch Werkschließungen in den traditionellen Industrieländern bzw. unter den bisherigen Produktionsstätten zur Folge haben. Die offizielle und formale Arbeitsteilung zwischen diesen Standorten liegt fest, die faktische ist jedoch ständig im Fluß.

Im Geschäftsbereich der *Transformatoren* werden die Märkte den ca. 30 international verteilten Werken innerhalb der internationalen Business Area für den Trafobau ohne gemeinsame Schnittmengen und Konkurrenz zugeteilt. Jedes Werk bedient primär seinen Heimatmarkt, darüber hinaus – entsprechend der Business Area-weiten Absprache – ggf. bestimmte ausländische Märkte. Hinzu kommen Reparatur- und Nachbauaufträge für frühere Kunden. Veränderungen in der Zuständigkeit werden auf dem einmal jährlich stattfindenden Koordinationsmeeting (Market Location Meeting) der Business Area festgelegt. Hier treffen sich die Vertriebs- und Exportleiter aller Transformatoren-Werke mit dem leitenden Business Area-Manager. Zentrales Ergebnis ist dabei eine für jedes Absatz- und Exportland spezifizierte Prioritätenliste der einzelnen Konzernwerke, die bei den Market Location Meetings schriftlich fixiert und



hinterlegt wird. Diese Marktabgrenzungen werden insbesondere nach dem Aufkauf von Werken oder nach Joint Ventures in bisherigen Exportländern revidiert. In den meisten Fällen muß dann das – diesen Markt bisher bedienende – Werk ungeachtet seiner Produktivität, Konkurrenzfähigkeit und Kostenstruktur einen Produktionsausfall hinnehmen.

Die Marktzuständigkeit bestimmt zwar in der Regel, aber nicht immer, den Produktionsort des jeweiligen Auftrags. Es kommt durchaus vor, daß aufgrund von Kapazitätsengpässen oder wegen ungünstiger Währungsentwicklungen Teile eines Auftrags (oder auch ein ganzer Auftrag) an ein anderes Konzernwerk weitergeleitet werden. Ein solcher Kapazitätsausgleich erfolgt im wesentlichen über bilaterale Verhandlungen zwischen den beiden Werken, wobei der Kunde einem anderen Produktionsstandort zustimmen muß. Solche Kapazitätsabgleiche werden nicht systematisch über die Business Area abgewickelt. Die Vertrags- und Lieferbedingungen sowie die Preise werden zwischen den beiden Werken jeweils bilateral ausgehandelt und schriftlich in einem Vertrag wie bei einem externen Partner festgelegt.

Selbst wenn im *Turbinenbau* die Verteilung der Aufträge etwas anders geregelt ist, kommt es auch hierbei in Abhängigkeit von der Kapazitätsauslastung der Werke zu kurzfristigen Umschichtungen in der Auftragsbearbeitung.

Den Protesten der Beschäftigten am Sitz der deutschen Zentrale verbunden mit längeren Arbeitsniederlegungen, die unmittelbar nach der Fusion zwischen ASEA und BBC 1988 einen Sozialplan erzwangen, wurde auch mit einer Betriebsvereinbarung begegnet. In deren Rahmen wurden die Aufrechterhaltung des Standortes und die Zuteilung der vom deutschen und einem schweizerischen Werk arbeitsteilig gefertigten Teile innerhalb der Kraftwerkefertigung festgeschrieben (Mannheimer Morgen/19.1.1989). Nach Ansicht des Betriebsrats wurde spätestens seit Beginn der 90er Jahre die Vereinbarung vor allem im Zuge der Ausdehnung des Konzerns in Richtung Osteuropa sukzessive unterlaufen, da damit innerhalb der gesamten Kraftwerkefertigung neue Fakten geschaffen wurden (Mannheimer Morgen/2./3.7.1994). In Neuverhandlungen wurde über das 1992 eingeführte Produktionssteuerungsgremium und -verfahren „Network 92“ eine neue Betriebsvereinbarung abgeschlossen. Festgeschrieben wurde hier erneut, daß der Standort in Deutschland erhalten bleiben und dieses Werk innerhalb des Netzwerks den Charakter einer Leitfabrik (Lead Center) erhalten soll. Zudem wurde dem Betriebsrat die im Rahmen des Netzwerks vierteljährlich erstellte Auftragsverteilungsliste zur Einsicht zugesagt. Diese Liste wird jedoch im Vollzug durch das Management nicht immer vollständig weitergegeben. Welche Teile und Auftragskomponenten letztlich wo gefertigt werden, ist damit für den Betriebsrat nach wie vor intransparent. Außerdem werden die Aufträge aus Sicht des Betriebsrats teilweise ad hoc und ungeplant verschoben, so daß die in der Betriebsvereinbarung festgeschriebene Arbeitsteilung zwischen den Werken unter-

laufen wird, wodurch sowohl international als auch zwischen verschiedenen deutschen Werken Konkurrenzkonflikte provoziert werden. Koordinationsprobleme auch für das Management resultieren insbesondere aus dem Eigeninteresse der beteiligten Gesellschaften, zur Maximierung des Betriebsergebnisses immer wieder in Konkurrenz zu anderen Standorten zu treten, um deren Kunden abzuwerben. Über kurzfristige Auftragsverlagerungen hinaus finden langfristig wirkende und damit nicht mehr durch die Betriebsvereinbarung abgedeckte Bearbeitungs-umgruppierungen innerhalb der internationalen Business Areas statt.

(3) Durch diese *produktionstechnischen und logistischen Optimierungsstrategien* ist der betrieblichen Interessenvertretung die über die Existenz des Betriebs und das Beschäftigungsvolumen für die Arbeitskräfte entscheidende Verteilung von Arbeit und Aufträgen nahezu intransparent. Die Grenzen des einzelnen Betriebs lassen sich nicht mehr ex ante bestimmen. Auch das Entscheidungszentrum über Auftragsannahme, Produktionsumfang und Auftragsdurchlauf wird aus dem Betrieb ausverlagert. Nicht mehr die Vertriebs- und Verkaufsleute oder die Geschäftsleitung definieren die Kapazitätsauslastung des Betriebs, sondern das zentrale Steuerungsgremium, das Lösungen über mehrere Betriebe erarbeiten und dabei einen engen Bezug zu einem einzelnen Betrieb und den Interessen der dort Beschäftigten vermeiden muß. Letztendlich werden mit diesen, den flexiblen Produktionsnetzwerken als Zweck immanenten Flexibilisierungstendenzen die im Betriebsverfassungsgesetz zugeschriebenen Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats eingeschränkt. Auch die traditionellen Instrumente und Routinen der betrieblichen Aushandlung im Rahmen des normierten Verhandlungssystems (Betriebsvereinbarungen, Ausschüsse, Ad-hoc-Aushandlungen mit der Geschäftsleitung ...) werden zunehmend ungeeignet zur Bewältigung möglicher Konflikte. Mittel- und langfristig angelegte Betriebsvereinbarungen sind nach kurzer Zeit veraltet, weil sich zwischenzeitlich die Grundlagen von Beschäftigung (Arbeitsvolumen, zeitliche Lage, Schichtregelungen) geändert haben.

Insbesondere das im herkömmlichen System industrieller Beziehungen wohl wichtigste konsolidierte Verhandlungsfeld „Beschäftigung“ wird zunehmend prekär. Flecker spricht davon, daß „die angestrebten Interessenvertretungs- und Verhandlungsstrukturen (...) unvermeidlich ‚auf Treibsand‘ gebaut (werden)“ (1996, S. 167). Die hauptsächlichen Aktivitäten des Betriebsrats, die früher aus rechtlich definierten und gesicherten Verhandlungen zur Eingruppierung, zu Lohnsystemen, Arbeitszeitregelungen, Schichtmodalitäten und ähnlichen Bedingungen der Arbeitsbeziehungen bestanden und umfassend in diversen themenspezialisierten Ausschüssen geleistet wurden, haben sich grundlegend verändert: Zum

einen haben nunmehr die auf den einzelnen Betrieb zugeschnittenen Ausschüsse an Bedeutung verloren. Zum anderen stehen bei der Betriebsratspolitik Interessenausgleich und Sozialpläne, betriebsbedingte Kündigungen, die Verlagerung von Gesellschaften oder einzelner Teilbereiche, die räumliche Verlagerung von Betriebsabteilungen oder auch Vorschläge der Gegenseite zur Einführung regelungsärmerer Tarifverträge im Vordergrund. Eine Entwertung sowohl der Instrumente als auch der bisher starken Verhandlungsfelder betrieblicher Interessenvertretung hat stattgefunden.

### 3.3 Verlagerungsdrohungen und Konkurrenz der Produktionsstandorte

(1) Durch die allgemeine nationale und internationale *Standortkonkurrenz* und über die Konkurrenz der einzelnen Werke in Unternehmensverbänden und Produktionsnetzwerken werden die *Drohung zur Produktionsverlagerung* und ein Ausspielen der Standorte gegeneinander zur ständigen Existenzgefährdung der Belegschaften. Die in den letzten Jahren dramatische Arbeitsplatzabbaupolitik der Konzerne senkt das Volumen der zur Verfügung stehenden Arbeitsplätze, während zugleich die Anzahl der Arbeitsplatzkonkurrenten auf dem (zwar nur in Grenzen vorhandenen) globalen Arbeitsmarkt steigt. Die Bataillone der „industriellen Reservearmee“ wachsen. „Die transnationale Mobilität des Kapitals im globalen Raum ist eine Ressource seiner ökonomischen und schließlich auch politischen Stärke. Die Repräsentanten des Kapitals – Unternehmer, Arbeitgeber – können die Tarifpartner (oder -gegner) wechselseitig ausspielen auf der Suche nach den besten, d.h. profitabelsten Standorten“ (Altwater 1993a, S. 10). Da in transnationalen Produktionsverbänden im Prinzip ähnliche Schwesterfirmen agieren, lassen sich durch den Konzern in Verhandlungen taktische Androhungen von Produktionsverlagerungen jederzeit glaubwürdig einsetzen. Die Erpreßbarkeit der einzelnen Werke steigt, wobei die Werkleitungen aufgrund ihrer Beschränkung auf operative Aufgaben dem zumeist genauso ohnmächtig gegenüberstehen wie die Belegschaftsvertreter. Die Standortentscheidung innerhalb transnationaler Konzerne hängt dabei weitaus weniger von den Produktivitätsleistungen der einzelnen Werke ab als von Einschätzungen hinsichtlich zukünftig bedeutsamer Absatzmärkte. Der gegenwärtige starke deutsche Markt, was die Nachfrage nach Produkten des untersuchten Konzerns anbelangt, sichert momentan noch die Werke in Deutschland; aber die künftigen Absatzmärkte werden eindeutig in fernen Regionen gesehen, wo im

Sinne des „being local worldwide“ die neuen Produktionsstätten entstehen werden.

(2) Ferner wird deutlich, daß transnationale Konzerne in ihrer Ansiedlungspolitik aus den Heterogenitäten nationaler Institutionensysteme für sich Vorteile ziehen können.<sup>9</sup> Gewisse Anzeichen sprechen auch im Untersuchungsfall dafür, daß bei Entscheidungen über Werkschließungen mitunter auch Gesichtspunkte der Stärke bzw. Möglichkeiten zur Schwächung der Interessenvertretung eine Rolle spielen. Trotz Einsparung nur eines Standorts unter mehreren wird an allen Standorten solange die Schließungsdrohung oder auch Forderungen nach Lohn- und Gehaltskürzungen als betriebspolitisches Druckmittel aufrechterhalten, bis die Verkündigung der endgültigen Entscheidung nicht mehr aufschiebbar ist.

Durch die Übernahme eines ostdeutschen Transformatorenwerks unmittelbar nach der deutschen Vereinigung wollte der Konzern möglichen Kaufinteressen der Konkurrenz zuvorkommen und sich den Marktzugang für die als expansiv erachteten Ostmärkte sichern. Begünstigend kamen der infolge von Treuhandsubventionen äußerst günstige Kaufpreis hinzu sowie erhoffte Kostenvorteile durch das deutlich niedrigere Lohnniveau in Ostdeutschland. Nach geraumer Zeit stellte sich heraus, daß das Auftragsvolumen im Trafosektor nicht ausreichte, drei deutsche Standorte auszulasten. Von der Business Area wurde deshalb die Lage des Trafostandorts Deutschland wegen der Überkapazitäten als negativ bewertet, was einer Anordnung zum Abbau der Überkapazitäten gleichkam (Die Rheinpfalz/22.10.1988), deren Verantwortung entsprechend der Matrixstruktur beim Regionalmanagement für die deutsche Landesgesellschaft liegt. Das nach Verhandlungen schließlich geschlossene Werk war ein politisch äußerst starker Standort mit hohen Streikvolumina, so daß eine Schließung dieses Standorts mit eigentlich deutlich höherer Produktivität als in den anderen deutschen Schwesterwerken eine Schwächung des Standortbetriebsrats versprach.

Die Entscheidung für die Schließung des fraglichen Standorts wurde letztlich mit fünf Argumenten *begründet*: Zum *ersten* bestanden Lohnkostenunterschiede von bis zu DM 1.000 pro Arbeitskraft, die auf die Geltung unterschiedlicher Tarifgebiete, auf eine höhere Lohnsumme im Akkord-Festlohn, auf zusätzliche Sozialleistungen und Zulagen sowie auf eine höhere Eingruppierung an vergleichbaren Arbeitsplätzen in dieser ehemaligen beschäftigungsstarken deutschen Zentrale zurückgehen. Hier wurden von der betrieblichen Interessenvertretung Betriebsvereinbarungen für alle am Standort befindlichen Werke abgeschlossen. Infolge einer relativ starken gewerkschaftlichen und betriebsrätlichen Macht konnten so gute Lohn- und Arbeitsbedingungen herausgehandelt werden. Zum *zweiten* wurde für das letzte geschlossene Werk eine höhere Fixkostenbelastung durch kapitalintensivere Anlagen errechnet. Zum *dritten* war die Technologie der ehema-

---

9 Vgl. die von Flecker referierten Befunde von Ferner und Edwards (1995) zu den Konzernstrategien der *Vermeidung*, der *Vereinnahmung* und der *Ausnutzung der Heterogenität* (Flecker 1997, S. 32).

ligen schweizerischen Teilgesellschaft im Trafobau bei vergleichbaren Produkteigenschaften gegenüber der schwedischen Techniklinie konstruktiv aufwendiger und damit kostenintensiver. Zum *vierten* fand gleichzeitig ein Umbau der Kraftwerkproduktion statt, so daß diese Restrukturierungssituation eine gleichzeitige Rationalisierungsmaßnahme im Trafobereich begünstigte. Und zum *fünften* wurde offensichtlich seitens des Managements die Widerstandsfähigkeit der betrieblichen Interessenvertretung im Vergleich zum anderen westdeutschen Werk als nicht so effektiv eingeschätzt, da es sich um einen schwerfälligeren Apparat handelte, dessen Mobilisierungs- und Politisierungsfähigkeit wohl als geringer erachtet wurde.

(3) In Produktionsnetzwerken wird das dem einzelnen Standort verbleibende *Beschäftigungsvolumen* durch die zwischen den Business Area-Vertretern ausgehandelte *Arbeitsteilung der einzelnen Werke innerhalb dieses Netzwerks* und dem dadurch vorgegebenen Produktionsvolumen *bestimmt*. Die Entscheidungen über eventuelle Produktionsverlagerungen oder Werkschließungen werden im Regelfall in der internationalen Business Area vorbereitet und im Prinzip auch vorverbindlich getroffen; vom jeweiligen Manager der Region muß diese Entscheidung anschließend nur noch formal unterschrieben und offiziell verkündet werden. Für Umschichtungen innerhalb Europas ist hierbei die Leitung der Region Europa zuständig. Das Entscheidungszentrum ist jedoch in der internationalen produktbezogenen Business Area verankert. Die Chancen für den jeweiligen Produktionsstandort hängen stark von der Nationalität des in die jeweilige Business Area entsandten Vertreters ab; bei der Teilnahme eines Deutschen können sich die Chancen zum Erhalt deutscher Standorte erhöhen. Unter derartigen Konstellationen bleiben den Belegschaften und deren Interessenvertretern zumeist nur noch Rückzugsgefechte. Bei auch durch die Internationalisierung verschärfter Beschäftigungskrise und schwindenden Verteilungsmassen in einer ökonomischen Stagnationsphase werden die bisher konsolidierten Verhandlungsfelder und dabei vor allem die Reglementierung von Beschäftigung ausgehöhlt. Andere bisher wichtige und konsolidierte Verhandlungsfelder wie Entgelt- und Lohnregelungen, Zeitwirtschaft, Arbeitszeit, Belastung, Arbeitsumfeld und -sicherheit etc. werden angesichts drohender Standortschließungen tendenziell unwichtig gegenüber der reinen Beschäftigungssicherung. Ein von den (entfernten) Konzernzentralen beschlossenes Urteil läßt sich nicht mehr abwenden, sondern allenfalls in seinen Konsequenzen abmildern. Als Lösungen zur Abwicklung des vorgegebenen Verlagerungsvolumens verbleiben nur mehr Formen der sozialen Abfederung wie Vorruhestandsregelungen, Nutzung der natürlichen Fluktuation oder die Einrichtung von Beschäftigungs- oder Service-Gesellschaften.

In dem oben beschriebenen Fall der Schließung des Transformatorenwerks konnte die Interessenvertretung aufgrund vollendeter Tatsachen nur mehr die Auswirkungen abfedern. Der Beitrag des Betriebsrats umfaßte die Neugründung einer Servicegesellschaft, in der ein Großteil der ehemaligen Beschäftigten aufgefangen wurde. Durch die zusätzliche Ausschöpfung der Möglichkeiten zum Vorruhestand und (in geringem Umfang) Versetzungen in die beiden anderen deutschen Werke konnten Entlassungen vermieden werden.<sup>10</sup>

(4) Als Mittel zur Optimierung der Produktionsnetzwerke werden zunehmend technisch *optimierte Kontrollprozesse und Benchmarking-Vergleiche* eingesetzt. Diese sollen in Unternehmensverbänden umfassende Kostentransparenz herstellen und wirken durch selektive und je nach Betriebsausgangszustand unterschiedlich gehandhabte Argumentation und Kriterienauswahl als ständige, diffuse und damit nahezu unwiderlegbare Sachzwänge. Für alle betrieblichen Interessenvertretungen heißt dies aber, daß in den Verhandlungen seitens der Arbeitgebervertreter Existenzängste geschürt werden. Solidarisierungspotentiale bzw. Konfliktbereitschaft der Belegschaft werden so geschwächt. Eher qualitative und nicht ohne weiteres meßbare Faktoren (wie Arbeitskräfteflexibilität, Beschäftigungsstabilisierung durch Fertigungspuffer u.ä.) bleiben zumeist unbewertet und unberücksichtigt. Tendenziell werden in Kostenvergleiche gerade die langfristig Wettbewerbsnachteile erzeugenden Faktoren wie die durch Produktionsverlagerung entstehenden Flexibilitätsverluste im von der Verlagerung betroffenen Werk nicht einberechnet, was z.B. den Bestellvorgang, den Wareneingang und die Wareneingangskontrolle, die Qualität des Materials und die Liefertermine angeht. Gerade die oftmals ausgelagerten Nebenbetriebe können bei Erhalt durch die Aufrechterhaltung eines Mitarbeiterstamms, der in Kapazitätsengpässen in anderen Bereichen der Fertigung eingesetzt werden kann, eine wichtige Funktion zur Bewältigung von Belastungsspitzen erfüllen.

Aus einem deutschen Trafostandort sollte ein Teilbereich in ein Isolierteilefertigungswerk nach Polen ausgelagert werden, das die 13 europäischen Business Area-Werke beliefern sollte. Seitens des Betriebsrats wurden Überprüfungen

---

10 Allerdings ist die Einrichtung dieser Service-Gesellschaft als Beispiel für neue Verhandlungsfelder aus drei Gründen nicht auf eine generelle staatliche Debatte der Arbeitsplatzsicherung bei steigender Internationalisierung der Industrie generalisierbar. Zum ersten ist nur ein geringer Anteil der Freigesetzten in die Service-Gesellschaft übergegangen. Zum zweiten dürften derartige Effekte und Beispiele nur in einem Bruchteil der internationalisierenden Fälle vorkommen, und zum dritten ist dies nur in der mitarbeiterstarken deutschen Zentrale des Elektrokonzerns und auch dort nur wegen des starken Betriebsrats- und Gewerkschaftsengagements mit einer Vielzahl von Arbeitsniederlegungen und Medienrummel gelungen.

zum tatsächlichen Effektivitätsgewinn und Kosteneinsparpotential eingefordert. Da die Geschäftsleitung nur unzureichende Argumente für die Verlagerung der Produktion in Polen erbringen konnte, liegt für den Betriebsrat der Eindruck nahe, daß keine angemessenen Kostenvergleiche zwischen Polen und Deutschland angestellt wurden. Nach Einschätzung des Betriebsrats wäre bei einem umfassenden Preis-/Kostenvergleich mit Einberechnung der Kosten für den Abzug von Flexibilität die Fertigung in Polen um ein Drittel teurer. Obwohl Polen derzeit nur für die beiden deutschen Werke fertigt, lassen sich trotz der geringen Auslastung im ostdeutschen Betrieb Qualitätsmängel der polnischen Zulieferteile und Zeitverzögerungen von bis zu drei Tagen feststellen. Nach Einschätzung eines Betriebsrats dürfte sich die *Verlagerung nach Mitteleuropa* ohnehin „als ein Flop herausgestellt“ haben. Im Zeitraum zwischen 1991 und 1995 waren in Polen, Jugoslawien und Ungarn Produktivitätssteigerungen von ca. 2 % zu verzeichnen, während im westdeutschen Werk diese um 24 % zunahm, obwohl keine Investitionen getätigt wurden. Ferner werden in den mittel- und osteuropäischen Ländern demnächst die Löhne steigen. Außerdem entstehen für den Konzern an den vom Beschäftigungsabzug betroffenen Unternehmensteilen nicht zu vernachlässigende soziale und betriebspolitische Konfliktkosten, die durch erhöhte Streikbereitschaft, höhere Fluktuation und geringere Arbeitszufriedenheit entstehen.

(5) Trotz der auch den Geschäfts- und Konzernleitungen bekannten Fragwürdigkeit von Benchmarking und Kennziffernvergleichen werden diese in den betrieblichen oder tarifpolitischen Verhandlungen genutzt und benutzt. Industrielle Beziehungen und Gewerkschaften werden im gegenwärtigen *Internationalisierungspoker* *interessenpolitisch* als Kosten- und Standortfaktoren *ausgeschlachtet*. Weitgehend anerkannte Standortvorteile, wie hohe Qualifikation, hohe Berechenbarkeit, eindeutig bestimmbare Verhandlungspartner, Friedenspflicht während der Tarifvertragsgültigkeit, politische Stabilität (u.a. wegen Verbots politischer Streiks), werden gegenüber mehr oder minder zutreffenden Standortnachteilen bei den Lohn- und Arbeitskosten, der „Regelungsdichte“ und den Steuerbelastungen vernachlässigt. So werden oftmals die „inflexiblen“ Betriebsräte, die die „Wettbewerbsfähigkeit gefährdenden“ Gewerkschaften und die „starren“ Flächentarifverträge als „Sachzwang“-Begründung für Direktinvestitionen und Produktionsverlagerungen herangezogen.

In unserem Untersuchungsfeld lassen sich hingegen Hinweise finden, daß sich ohne diese – im wesentlichen auf das bestehende, in langen Jahren des industriellen Konflikts erarbeitete System der industriellen Beziehungen zurückgehenden – Flexibilitäten des Arbeitskräfteeinsatzes die relativ gesicherte Position eines Trafowerks in der Standortkonkurrenz zu den anderen Business Area-Werken wohl kaum hätte halten lassen. Gerade das unter anderem an hohen Lohnkosten ablesbare hohe Qualifika-

tionsniveau sichert dem Betrieb seine Vorteile den anderen Trafostandorten gegenüber. Dies gilt gleichermaßen für die – im Vergleich zur traditionellen, fachlichen, funktionalen und hierarchischen Arbeitsteilung in der Industrie feststellbare – hochgradige Kommunikationsfähigkeit und -bereitschaft zwischen den planenden, steuernden und kontrollierenden Abteilungen einerseits und der Fertigung andererseits. Verstärkt wird diese ausgeprägte Abstimmungs- und Leistungsbereitschaft durch die geringe Differenzierung, Segmentierung, Hierarchisierung und Arbeitsteilung im Betrieb. Dementsprechend werden die wesentlichen Dispositionsaufgaben „vor Ort“ in der mechanischen Fertigung erbracht, wo weitreichende Entscheidungs- und Handlungsspielräume bestehen (vgl. den Beitrag von Schultz-Wild in diesem Band, S. 99 ff.). Dies aber ist wiederum an die gesellschaftlich jeweils gültigen Infrastruktur- und politischen Leistungen, wie z.B. ein hocheffektives Berufsbildungssystem (Ausbildung zum Elektroanlagenbauer), rückgebunden. Eine zentrale Rolle spielt darüber hinaus ein funktionierendes System der normierten Verhandlung mit – wie z.B. im deutschen Modell – bewährter Dualität von Tarifverträgen mit betrieblichen Aushandlungsmöglichkeiten und der Zusammenarbeit mit der (örtlichen) Gewerkschaftsvertretung.

Verdeutlichen lassen sich diese auch in den Betrieb einwirkenden Standortvorteile durch einen Vergleich der Arbeitsorganisation, der Lohnsysteme und der Verhandlungsfelder sowie Regelungsmechanismen zweier Trafowerke aus zwei europäischen Ländern. Die Flexibilität und die Polyvalenz der Arbeitskräfte, die letztlich zur guten Position des deutschen Werks in den Durchlaufzeiten führen,<sup>11</sup> sind Ausdruck der lokalen Ausprägung des deutschen normierten Verhandlungssystems und lassen sich analytisch an die nationalspezifischen (deutschen) industriellen Beziehungen und jeweilige Arbeitshistorie rückbinden. Betrachtet man ein hinsichtlich der Betriebsgröße und des Produktspektrums vergleichbares Werk in Spanien, so läßt sich dort die Ausgestaltung der Arbeitsbeziehungen sowie des Lohnsystems auf Werkebene – ablesbar an den Regelungen und Inhalten der Betriebsvereinbarung – durch die dortige *nationalspezifische Historie des Systems industrieller Beziehungen* erklären: Eine hohe regionale Arbeitslosigkeit, Interessen an Arbeitsplatzsicherheit und Schließungspolitik, eine hohe Arbeitsplatzdifferenzierung und verbreiteter Widerstand gegen betriebliche Rationalisierungsversuche kennzeichnen die Ausgangslage in den spanischen industriellen Beziehungen vor der Übernahme durch den transnationalen Konzern.

---

11 Das Werk war in den letzten Jahren in den Benchmarking-Vergleichen der Business Area „Transformatoren“ hinsichtlich der Durchlaufzeit durch die Fertigung (TPT = Through Put Time), die einen entscheidenden Parameter für die effiziente Nutzung der kapitalintensiven Anlagen und die Vermeidung unnötiger Kapitalbindung in Halbprodukten und Material darstellt, immer unter den ersten drei der ca. 30 Werke.



Im Betrieb herrschten dementsprechend unkooperative Arbeitskräfteorientierungen vor: eine präkapitalistische Arbeitsdisziplin und Zeitnormen, eine geringe Arbeitsidentifikation und hochgradiges Mißtrauen der Arbeitskräfte gegen die Arbeitgeber sowie Formen direkter Managementkontrolle. Infolge dieser konfliktorischen betrieblichen Situation und relativ geringer Produktivität wurden in der dritten Phase der konzerninternen Modernisierung der Aufbau von Polyvalenz, die Integration der Qualitätsfunktionen, die Einrichtung von Fertigungsinseln und Fertigungssegmentation sowie der Technologietransfer (hinsichtlich Durchlaufzeiten, Qualität ...) durch die fortgeschritteneren Werke der Business Area vorangetrieben. Die Konzern- und Werkleitung war deshalb seit 1992 maßgeblich damit beschäftigt, diesen industriellen Konflikt zu kanalisieren und neutralisieren. Einer anfänglichen Phase der Co-Determination folgten Versuche der Machtbegrenzung der Gewerkschaften in klassischen Handlungsfeldern (Beförderung, Leistung, Löhne, Schulung, Arbeitsplatzsicherheit) unter anderem durch Forderungen nach Aufteilung der Verhandlungseinheit sowie durch Flexibilitäts- und Polyvalenznutzung. Ein Streik im Mai 1992 und darauf folgende Verhandlungen leiteten wiederum eine neue Phase im Verhältnis zwischen Kapital und Arbeit ein: Durch Investitionen in Technologie und Schulung sowie neue Informationspolitik sollte das Vertrauen wieder aufgebaut werden. Auch der Betriebsrat wurde wieder systematisch in die betriebliche Politik einbezogen, indem Verhandlungsfelder (Lohnsystem, KVP) und Mitsprachemöglichkeiten eröffnet wurden (vgl. dazu auch Köhler, Fernandez-Steinko 1995; Köhler 1998; s. auch die Beschreibung des spanischen Tarifvertragssystems von Kramer 1993).

Eine erstmals für 1995 gültige *Betriebsvereinbarung* unterstreicht die auf die Historie der spanischen Arbeitsverhältnisse zurückgehende Notwendigkeit zur *nachholenden Industrialisierung und Disziplinierung der Arbeiterschaft*. Eines der umfangreichsten Kapitel der Betriebsvereinbarung ist mit „Normen der internen Ordnung“ überschrieben, worin in sieben Artikeln (interne Normen, Verfehlungen, Arten von Verfehlungen, Verjährung von Verfehlungen, Vorgehen bei Sanktionen, Sanktionen und Prämien) sowohl 30 Arten von Verfehlungen als auch deren disziplinarische Konsequenzen aufgelistet werden. Dabei finden sich mitunter auch kuriose Verfehlungsarten, deren Nennung die gegenwärtigen Arbeitsbeziehungen im Betrieb verdeutlicht: Als „leichte Verfehlung“ gilt das Beschimpfen oder Beleidigen von Vorgesetzten, Untergebenen, Kollegen oder Dritten in nicht besonders schweren Fällen. Als „schwere Verfehlungen“ werden hingegen das Vortäuschen der Anwesenheit eines anderen Mitarbeiters mit Hilfe von dessen Kontrollkarte, fünf bis zehn Verfehlungen in der Pünktlichkeit der Anwesenheit bei der Arbeit innerhalb von 30 Tagen oder das unentschuldigte Nichterscheinen bei der Arbeit zwischen einmal und fünfmal innerhalb eines Monats betrachtet. Als „sehr schwere Verfehlungen“ werden mehr als fünfmaliges Fernbleiben von der Arbeit innerhalb eines Monats, physische Agression gegen Vorgesetzte, Untergebene, Kollegen oder Dritte innerhalb der Abteilung, sexuelle Belästigungen oder Arbeit für ein Konkurrenzunternehmen auf eigene oder fremde Rechnung geahndet.<sup>12</sup>

---

12 Deutsche Übersetzung der spanischen Betriebsvereinbarung durch: Mareike Zettel (München).

Aus der Distanz erscheint die Vermutung gerechtfertigt, daß derartige Verfehlungen, deren Nennung in einer Betriebsvereinbarung auf einen offensichtlich realen Tatbestand und auf Konflikte hinweist, die den Produktionsbetrieb in der Vergangenheit auch tatsächlich beeinträchtigten, im deutschen System industrieller Beziehungen nicht oder allenfalls in anderer Form aufgetreten wären. Ferner wird deutlich, daß in den bereits seit längerer Zeit entwickelten Industrieländern und insbesondere in dem auf soziale und politische Stabilität bauenden deutschen System industrieller Beziehungen von Industrieunternehmen selbstverständlich auf Grundfeste zurückgegriffen wird, die in langen Jahren der Kooperation zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften aufgebaut wurden (vgl. historisch Lutz 1984/1989). Dies ist ein Problem, dem sich wohl internationalisierende Unternehmen ganz allgemein stellen müssen, wenn sie im weniger entwickelten Ausland investieren.

### 3.4 Neue Belastungen der Interessenvertretung durch Co-Management

(1) Insgesamt besteht seitens des Managements vieler Unternehmen die Tendenz, die Betriebsräte in vielen Projektteams mitarbeiten zu lassen und bei Entwicklungen und Planungen möglichst frühzeitig *einzubeziehen*. Diese Form des *Co-Managements* ist allerdings nicht unumstritten, da die neuen Mitsprachechancen durchaus mit ambivalenten Wirkungen verbunden sind. Während es Stimmen gibt, die das Sicheinlassen der Gewerkschaften und Betriebsräte auf die neue Herausforderung verlangen, da in einem Positivsummenspiel Vorteile für beide Seiten entstehen (Müller-Jentsch 1989; 1992; 1994), überwiegen in der Sozialwissenschaft wohl eher kritischere Einschätzungen zu den neuen Partizipationsformen des Managements (vgl. Deutschmann 1989; Linhart u.a. 1989; Mahnkopf 1989; Breisig 1990; Altmann 1992b; Dörre u.a. 1993; Dörre 1996a).<sup>13</sup> Einer positiven Bewertung des Einbezugs der Betriebsräte hinsichtlich neuartiger Informationsvorsprünge, höherer Entscheidungskompetenz und verbesserter Mitsprachemöglichkeiten steht eine Reihe von *Problemen* gegenüber:

- In nahezu allen empirisch vorfindbaren Fällen handelt es sich um zum meist nicht einmal in Betriebsvereinbarungen geregelte und um in-

---

13 Zu einer Chronologie der Diskussion in den Sozialwissenschaften s. Dörre 1996a.

stitutionell, strukturell und rechtlich äußerst unverbindliche Möglichkeiten ohne Garantie und Rechtsanspruch. Die Formen der Beteiligung reichen somit nicht annähernd an die im Betriebsverfassungsgesetz gesicherten Beratungsrechte, geschweige denn Mitbestimmungsrechte heran.

- Die Gewährung dieser Beteiligung ist zumeist abhängig von der wirtschaftlichen Situation des Betriebs und trägt so in gewisser Weise einen improvisierten und labilen Charakter. Denn sie ist zumeist jederzeit einseitig vom Management widerruflich und hängt zudem in hohem Maße von der Kooperationsbereitschaft der jeweiligen Vorgesetzten ab.
- Diese schwachen Beteiligungsformen stellen die in ihrer Alltagsarbeit ohnehin von Überlastung bedrohten Betriebsräte vor zusätzliche Arbeits- und Leistungsprobleme, so daß sogar die Gefahr der Einschränkung oder Vernachlässigung der im Betriebsverfassungsgesetz zugesicherten starken Mitbestimmungsrechte droht.
- Die Betriebsräte erhalten zwar durch Co-Management die Möglichkeit, unternehmerische Planungen frühzeitig zu kommentieren und so schädliche Konsequenzen für ihre Klientel zu vermeiden, werden dadurch aber mitverantwortlich für unternehmerische Rationalisierungspolitik und möglicherweise gezwungen, Unternehmensziele sowie Rationalisierungsmaßnahmen der Belegschaft gegenüber zu verteidigen und damit die von ihnen geforderte kritische und zugleich konstruktive Gegenmachtposition zu den Unternehmensstrategien aufzugeben. Betriebsräte drohen so, zu aktiven Trägern kapitalistischer Optimierungs- und Rationalisierungsprozesse zu werden.
- Und schließlich drohen Ablösungs- und Entfremdungserscheinungen zwischen den Betriebsräten und den Gewerkschaften hervorgerufen zu werden, die letztere in ihrer Macht bei der Tarif- und Verteilungspolitik schwächen.

Auch von den befragten Betriebsräten werden derartige Co-Management-Angebote zwar als „neue Chance“, aber auch „durchaus zweischneidig“ beurteilt: Einerseits haben die Betriebsräte selbst den Anspruch, möglichst früh in neue Entwicklungen einbezogen zu werden. Die Informationspolitik der Einzelgesellschaften zeichnet sich ohnehin durch nahezu „grenzenlose Offenheit“ aus – möglicherweise auch ein Indiz für die gemeinsame Schicksalspartnerschaft gegenüber Konzernmutter und Business Area. Andererseits sei es aber schwierig, den Anspruch tatsächlich einzulösen, da man nicht gleichberechtigt die Vorgänge steuern könne.

(2) Im Falle des untersuchten Konzerns werden diese Ambivalenzen von Co-Management durch die nach der Fusion betriebene *Betriebsspaltung und -dezentralisierung* sowie durch die der Organisation immanenten Matrixstruktur *verstärkt*. So sind durch die in der Vergangenheit vom Konzern vorgenommene Aufspaltung in viele Gesellschaften neue Aufsichtsräte entstanden, in die die Arbeitnehmerseite Vertreter entsenden muß, wodurch neben der zusätzlichen Terminbelastung auch neue Verpflichtungen hinzugekommen sind. Da die ohnehin komplizierte Konzernstruktur immer heterogener wird und keinen durchgängigen und einheitlichen Prozeß mehr abbildet, sind die Strukturen und Organisationsprinzipien für die Betriebsräte unüberschaubar und schwer handhabbar geworden. Die Folge sind kompliziertere Abstimmungsprozesse auf Arbeitnehmerseite und erschwerte Koordinationsmöglichkeiten mit Kollegen. Und schließlich ist durch die vielfältige Verschachtelung der Gesellschaften und die ständige Veränderung von Betriebsgrenzen von den Betriebsräten hohe Flexibilität im ständigen Umstellen auf neue Verhältnisse gefordert.

Aufgrund der Konzernstruktur sei mittlerweile ein „weitreichender Tourismus“ üblich. Die freigestellten Betriebsräte würden in eine Vielzahl von Gruppen und Ausschüssen delegiert, wozu Arbeiten vorbereitet werden müßten und die persönliche Anwesenheit gefordert sei. Termine für Treffen, an denen alle Betriebsratsvertreter teilnehmen sollten, ließen sich kaum mehr finden. Schließlich werde es den Betriebsräten zunehmend verunmöglicht, sich intensiv in ein Thema einzuarbeiten. So bleibe gar keine Zeit mehr für die „eigentlichen“ Arbeiten.

In einem der untersuchten Betriebe wurde offensichtlich aufgrund dieser Belastungssituation eine noch aus der Zeit vor der Fusion bestehende Praxis aufgegeben, innerhalb des Betriebsrats für bestimmte Themen verantwortliche Arbeitsgruppen zu bilden und aufrechtzuerhalten. Die in einer für die laufende Legislaturperiode des Betriebsrats gültigen Geschäftsordnung festgehaltene Regelung, daß bei jedem Treffen mit Arbeitgebervertretern mindestens zwei Betriebsräte anwesend sein müssen, mußte nun aufgrund des Drucks der Verhältnisse stillschweigend aufgegeben werden, so daß heute viele Vier-Augen-Gespräche stattfinden.

Da der Konzern für jede Art von Konzepterarbeitung eigene Stabsstellen einsetzen könne, ist derzeit nach Ansicht der Gesprächspartner aus dem Betriebsrat eine „Waffengleichheit“ nicht gewährleistet. Der Konzernbetriebsrat müßte infolgedessen mit Referatsstellen versehen sein, deren Referenten dem Konzernbetriebsrat praktisch zuarbeiten würden.

### 3.5 Zusammenfassung der empirischen Befunde

Die in der Einleitung angedeutete Frage zu Erosion oder Wandel läßt sich nun am Ende des empirischen Teils beantworten. Unter den gegenwärtigen gesetzlichen und institutionellen Bedingungen wird das deutsche System der normierten Verhandlung insbesondere auf der betrieblichen Ebene *massiven Erosionstendenzen* ausgesetzt:

Zum *ersten* treiben matrixartige Organisationsstrukturen transnationaler Konzerne eine *Entmachtung* der im Betriebsverfassungsgesetz formal autorisierten Verhandlungspartner der Interessenvertretung der Arbeitskräfte und des lokalen Managements voran. Bundesdeutsche Standorte sind zwar durch die im Betriebsverfassungsgesetz geregelte Organisationsstruktur der Konzernbetriebsräte interessenpolitisch abgedeckt, nicht jedoch die Ebene der Business Area oder ähnlicher Produktsegmente. Derartige nationenübergreifende Strukturen mit starken Business Areas widersprechen den auf nationalen Prinzipien beruhenden Vertretungsregelungen in der Bundesrepublik.

Zum *zweiten* werden den im Betriebsverfassungsgesetz benannten Verhandlungspartnern im Betrieb *konsolidierte, klassische Verhandlungsfelder* entzogen. In der Nachkriegszeit zentrale Verhandlungsfelder, die zugleich konsolidiert, stark verrechtlicht und normativ abgesichert waren, werden aufgrund der in der gesamten Industrie festzustellenden Personalabbauprozesse angesichts der Dramatik drohender Arbeitslosigkeit nebensächlich. Vor allem eines der bislang wichtigsten konsolidierten Verhandlungsfelder, die *Beschäftigungssicherung*, wird brüchig. Vor vollendete Tatsachen von Werkschließungen oder Produktionsteilverlagerungen ins Ausland gestellt, verbleiben der betrieblichen Interessenvertretung und den Gewerkschaften allenfalls Nachhutgefechte bei der Aushandlung von Sozialplänen, bei der Auswahl der existentiell am wenigsten bedrohten Beschäftigten oder bei der sozialen und wirtschaftlichen Abfederung der Entlassenen durch Vorruhestandsregelungen und die Nutzung der natürlichen Fluktuation sowie durch die Einrichtung von Beschäftigungs- oder Service-Gesellschaften. Andere bisher wichtige und konsolidierte Verhandlungsfelder wie Entgelt- und Lohnregelungen, Zeitwirtschaft, Arbeitszeit, Belastung, Arbeitsumfeld und -sicherheit etc. werden angesichts drohender Standortschließungen tendenziell unwichtig gegenüber der Absicherung des Arbeitsplatzes von Kollegen.

Zum *dritten* werden in den u.a. im Zuge systemischer Rationalisierung schlank gemachten Produktionsbetrieben die in der Vergangenheit unge-

regelten, *prekären Verhandlungsfelder* zunehmend wichtiger. Das Abdrängen auf prekäre Verhandlungsfelder äußert sich beispielsweise in der vermehrten Praxis vieler Unternehmensleitungen, die Betriebsräte im Sinne des Co-Managements bei Entwicklungen und Planungen möglichst frühzeitig in Form „weicher“ Meinungsäußerungschancen einzubeziehen. Besonders Matrixstrukturen *verstärken* die bekannten *Ambivalenzen von Co-Management* und schaffen neue Belastungen der Interessenvertretung.

Zum *vierten* wurde deutlich, daß in transnationalen Produktionsverbänden im Falle der ausschließlichen Regelung von Verhandlungsfeldern auf lokaler Ebene eine effiziente und wirksame Interessenvertretung nicht mehr stattfinden kann. Es ist bisher aber den Betriebsräten und Gewerkschaften offensichtlich nicht gelungen, *im Ausgleich* zum Wegfall konsolidierter Verhandlungsfelder gegenwärtig wichtige, in der Vergangenheit jedoch unregelte, prekäre Verhandlungsfelder *neu zu besetzen*. Damit bestätigen sich im großen und ganzen die in Abschnitt 1 skizzierten Befunde von Düll und Bechtle (1991). Offensichtlich unterscheiden sich in Produktionsnetzwerken die Auswirkungen auf die industriellen Beziehungen durch transnationale Strategien von den Steuerungsstrategien in einer zentralistisch geführten, „simulierten“ Fabrik nur in Details, nicht jedoch grundlegend.

Statt dessen müssen Institutionen und Regularien geschaffen werden, die den gesamten Konzernverbund und insbesondere die strategischen Entscheidungsgremien in eine erweiterte Interessenvertretung und Mitbestimmung einbeziehen.<sup>14</sup> Zur Aufrechterhaltung der Handlungsfähigkeit sind für die Betriebsräte Informationen über die generellen Konzernstrategien sowie die Situation an den jeweils anderen Standorten des Produktionsverbunds unerlässlich (vgl. Flecker 1996). Um die Erosionstendenzen auszugleichen und um eine dem bisherigen Status vergleichbare Rechtssicherheit zu schaffen, müßten aus der Interessenlage der deutschen Betriebsräte und Gewerkschaften deshalb neuartige, das Betriebsverfassungsgesetz ergänzende Institutionen und Regularien geschaffen werden, die den gesamten Konzernverbund und insbesondere die strategischen Entscheidungsgremien in eine erweiterte Interessenvertretung und Mitbestimmung einbeziehen: so z.B. zur Verortung von Investitionen im Produktionsnetzwerk; zur Festlegung der Organisationsstrukturen; zur

---

<sup>14</sup> Zu ähnlichen Befunden kommt auch Schienstock aus einer Analyse vorwiegend angelsächsischer empirischer Literatur (1994).

Herstellung der zwischenbetrieblichen Leistungs- und Kostentransparenz für die Betriebsräte; zur Aushandlung von Produktionssteuerung und Kapazitätsausgleich über das gesamte Produktionsnetzwerk; zu der dem Management, nicht hingegen den Betriebsräten, einsichtigen zwischenbetrieblichen Leistungs- und Kostentransparenz; zur Definition von Benchmarking-Kriterien; zur Mitbestimmung in den neuen supranationalen Entscheidungsgremien u.ä. Vergleichbare Schlußfolgerungen zur notwendigen Veränderung von Betriebsrats- und Gewerkschaftspolitik zog bereits Altmann (1992b). Derartige Ansätze zur kompensatorischen Konsolidierung neuer Verhandlungsfelder sind nicht bzw. kaum sichtbar. Denn die Organisationsstrukturen der gewerkschaftlichen und betrieblichen Interessenvertretung hinken der Internationalisierung des Verhandlungsgenners trotz der in Umsetzung befindlichen Einrichtung von Euro-Betriebsräten bei weitem hinterher.

#### **4. Neue Verhandlungsfelder für Betriebsräte und Gewerkschaften?**

##### **4.1 Transnationale Optionen und Handlungsebenen der Interessenvertretung**

Die Konsequenzen aus diesem Wechselspiel von Fragmentierung und Neubildung von Unternehmenseinheiten hinsichtlich der Politisierungsfähigkeit und der Chancen zur Interessenvertretung der Arbeitskraftseite dürften sich durchaus als existentielle erweisen. Zwar scheinen die *Gewerkschaften* das Problem erkannt zu haben, jedoch stellen sich bei Internationalisierung und Globalisierung weitreichendere Anforderungen an koordinierte Anstrengungen der Einzelgewerkschaften auf nationaler Ebene sowie hinsichtlich internationaler Gewerkschaftsstrukturen (Zwickel 1995). Wenn – wie zu zeigen versucht wurde – in den beschriebenen Netzwerk-Formen der Unternehmenskonzentration und -verbünde kein einheitlicher Kollektivakteur identifizierbar ist: Wie läßt sich dann eine derartige Unternehmensgruppe in die politische Verantwortung nehmen? Auf welcher Ebene sind Verhandlungen mit wem zu führen? Welche Institutionen und Organisationen könnten den ökonomischen Interessen global agierender Unternehmen wirksam im Sinne gesellschaftlicher, wirtschafts- und beschäftigungspolitischer Schadensminimierung Grenzen setzen, wenn sie wollten? Inwieweit gelingt es den Ge-

werkschaften, bei Verhandlungen auf internationaler Ebene die bestehende „regionale und nationale Interessenbornierung“ (Döhl, Sauer 1995) zu überwinden? Auf welchem nationalen Rechts- und Tarifsystem ist aufzubauen? Mit welchen Organisationsformen und Entscheidungsstrukturen wird einer derartigen „vielköpfigen Hydra“ (Teubner 1991) der Kampf angesagt? Wie lassen sich die Werk tätigen, die (noch) in Deutschland einen Arbeitsplatz innehaben, mobilisieren?

Es sollen hier nicht die in die Umsetzung der Währungsunion und eine forcierte europäische Integration gesetzten *Hoffnungen* thematisiert werden, die neben der wirtschaftlichen auch die Vereinheitlichung und Verankerung sozialpolitischer und ökologischer Konvergenzkriterien in der ganzen EU beinhalten müßten und damit wieder einheitliche Arbeits-, Sozial-, Steuer- und Kostenstandards schaffen könnten (Hickel 1996; Mahnkopf 1996; Martin, Schumann 1996; Kuda, Lang 1997), da hier angesichts der gegenwärtigen politischen Großwetterlage Skepsis hinsichtlich der Chancen und der zumeist unterstellten positiven Konsequenzen angebracht scheint (Keller 1996a; Schmid, Mayer 1996).

Es sollen im folgenden demgegenüber die Möglichkeiten und *Ansatzpunkte für die betriebliche Interessenvertretung und Gewerkschaften* nur kurz benannt, nicht aber breiter diskutiert werden. Die in der gewerkschaftspolitischen Diskussion aufgestellten Forderungen lassen sich dabei fünf Ebenen zuordnen:<sup>15</sup>

1. Auf der *betrieblichen* Ebene ließen sich die im vorangegangenen Abschnitt benannten brachliegenden Verhandlungsfelder aufgreifen und wieder konsolidieren, wobei darüber hinaus die Mitbestimmung

---

15 Würde man den – auf einer zutreffenden und treffenden Analyse basierenden – Schlußfolgerungen von Beck (1996) Realisierungschancen einräumen, müßte man als sechsten Ansatzpunkt den „Aufbruch“ in eine „zweite Moderne“ aufnehmen, wobei den Gewerkschaften als ihre Aufgabe folgendes in das Stammbuch geschrieben werden würde: „Erstens: Die Falle einer bloß protektionistischen Politik, die die alte Ordnung verteidigt, meiden. (...) Zweitens: Die Rhetorik der Globalisierung mit den Fakten der Globalisierung konfrontieren. (...) Drittens: Nicht nur zum Anwalt der Arbeit, Arbeitsgesellschaft (...) werden, sondern sich mehr zum Anwalt von (a) Globalisierungsverlierern, (b) von Citizenship – politische Freiheitsrechte – der zweiten Moderne machen“ (Beck 1996, S. 680). Abgesehen vom zweiten Aspekt liefern diese Forderungen aber wohl allenfalls auf einen Rückzug der Gewerkschaften aus konsolidierten Verhandlungsfeldern und die Befassung mit dem Aufbau einer Zivilgesellschaft als Kompensation zum Verlust der eigentlichen Machtbasis „Mitbestimmung in der Arbeitswelt“ hinaus.



am Arbeitsplatz in den Bereichen Arbeitsorganisation, Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie Personal- und Qualifikationsentwicklung präzisiert und ausgeweitet werden könnte (vgl. Brandherm, Zuleger 1996).

2. Auf der *Unternehmensebene* ginge es um eine verbesserte vertikale und horizontale Abstimmung, Koordinierung und Kooperation der Interessenvertretung (Betriebsräte, Gesamt- und Konzernbetriebsräte sowie der AufsichtsratsvertreterInnen) (vgl. ebd.).
3. *Konzernweit* könnten die gesetzlichen Regelungen und die Umsetzungsprozeduren zu einem Euro- oder Welt-Betriebsrat vorangetrieben und ausgeweitet werden (hierzu ausführlich: Deppe 1992; Lecher 1996; Marginson, Sisson 1996; Stützel 1996).
4. Auf *europäischer* Ebene müßten die Voraussetzungen für europaweite Kollektivverhandlungen und international organisierte Gewerkschaftsorganisationen geschaffen werden (hierzu ausführlich: Düll 1996; Keller 1995; 1996; 1996a; Kuda, Lang 1997).
5. Auf einer *regionalen* Ebene könnte durch regionale Netzwerke und Bündnisse zwischen den Gewerkschaften und bündnisfähigen Wirtschafts- und Verwaltungspartnern Druck in Richtung einer veränderten staatlichen und öffentlichen Wirtschaftspolitik ausgeübt werden (vgl. dazu Brandherm, Zuleger 1996; Lompe 1996).

Alle diese Ebenen erwägend, dürfte dem Instrument der Euro-Betriebsräte die bei weitem größte Realisierungschance einzuräumen sein. So analysiert Keller aus rechtlicher Perspektive vier Alternativen europäischer Kollektivverhandlungen: *eine supranationale-branchenübergreifende* mit Vereinbarungen zwischen dem Europäischen Gewerkschaftsbund (EGB) und dem (eher informellen) Arbeitgeberzusammenschluß UNICE, *eine branchenweit-sektorale* mit Vereinbarungen zwischen Gewerkschaftsausschüssen und entsprechenden Organisationen der Unternehmen, *eine interregionale* in Grenzregionen und *eine transnational-betriebliche* mit Vereinbarungen zwischen Euro-Betriebsräten (EBR) und dem jeweiligen Konzernmanagement. Rechtliche, institutionelle, interessenpolitische, organisatorische Bedingungen sowie Implementationsnotwendigkeiten in Betracht gezogen, gesteht Keller den ersten drei Alternativen kaum Hoffnung auf Realisierung zu. Die besten Umsetzungschancen böten hingegen konzernzentrierte Kollektivvereinbarungen mit maßgeblicher Beteiligung von Euro-Betriebsräten, womit aber nicht nur

positive Konsequenzen für das elaborierte deutsche System industrieller Beziehungen verbunden sind. So ist bei der Einrichtung von Euro-Betriebsräten in transnationalen Konzernen nicht mit weitreichenden, dem Betriebsverfassungsgesetz entsprechenden Mitbestimmungsregelungen zu rechnen. Außerdem findet mit Euro-Betriebsräten Mitbestimmung gewissermaßen ohne bzw. mit nur informeller Einbeziehung der Gewerkschaften statt (Keller 1995; vgl. auch Streeck 1996).

Auch Nicola Düll (1996) kommt für den Bereich der *europäischen Kollektivverhandlungen* zu skeptischen Einschätzungen und konstatiert ein „Verhandlungsvakuum“. Dies kommt auf seiten der Gewerkschaftsorganisationen durch eine Reihe von Interessendivergenzen zwischen und innerhalb der nationalen Gewerkschaftsbewegungen und durch die mangelnde Bereitschaft der nationalen Gewerkschaften zum Machttransfer auf die internationale Ebene zustande: Zum einen sind die internationale Einheitlichkeit und die innere Kohäsion wegen Gewerkschaftspluralismus, mangelnder Repräsentativität und Interessendivergenzen nicht gegeben. Zum zweiten wirkt der Organisationsgrad des EGB aufgrund der ihm von den nationalen Gewerkschaften zugebilligten finanziellen und personellen Minimalausstattung nicht als Drohpotential. Zum dritten kann der EGB wegen der geringen Macht- und Finanzübertragung keine internationale Streikunterstützung in Form eines Ressourcentransfers bieten. Diese gewerkschaftsseitigen Defizienzen werden durch die bei den Arbeitgebern noch weitaus gravierenderen Probleme der ungeklärten Tariffähigkeit, vor allem aber durch die mangelnde Verhandlungsbereitschaft der Arbeitgeberverbände, verschärft.

Die Argumente aus der Literatur und die aus empirischer Erfahrung gespeiste Einschätzung zusammen betrachtet, ist hochgradig Skepsis hinsichtlich des Weiterbestehens des normierten Verhandlungssystems in seiner bisherigen Form angebracht (vgl. auch Altvater, Mahnkopf 1993; Keller 1995; 1996; 1996a; Düll 1996; Stein 1996; Streeck 1996a; Lecher 1997). *Neue Verhandlungspotentiale* werden sich sicherlich nicht auf der Ebene eines einzelnen Betriebsrats und Standorts eröffnen, sondern allenfalls auf der Ebene gesamter Konzerne – und dies möglicherweise allenfalls auf informeller, unverbindlicher und freiwilliger Basis. Das Modell, dem die meisten Umsetzungschancen auf supranationaler Ebene eingeräumt werden, ist in den *Euro-Betriebsräten* zu sehen, deren gegenwärtige Rechtsgrundlage aber ebenfalls gewisse „Aufweichungen“ des deutschen Systems normierter Verhandlung nach sich zieht: Zum einen

sind die Möglichkeiten zur Koordinierung und Abstimmung im transnationalen Maßstab ungleich zwischen der hierarchisch-linienmäßig organisierten Kapitalseite und den parzellierten, zusätzlich durch Sprachbarrieren geschwächten Betriebsräten verteilt. Zum zweiten liegen die Rechte von Euro-Betriebsräten in transnationalen Konzernen nicht auf dem Niveau der weitreichenden Mitbestimmungsregelungen, die den deutschen Betriebsräten auf der Grundlage des Betriebsverfassungsgesetzes zustehen. Rechtlich zugesichert sind allenfalls die schwachen Informationsrechte und nur in Ansätzen Beratungsrechte, nicht hingegen Mitbestimmungsrechte. Zum dritten verliert die zweite Säule des Dualen Systems der Interessenvertretung, die Gewerkschaften, gegenüber der deutschen Ausprägung an Gewicht im internationalen Verhandlungspoker. Zum vierten werden mit der EU-Richtlinie in einem transnationalen Konzern zwar europäische Mindestregelungen geschaffen, doch welcher internationale Konzern beschränkt sich auf europäische Standorte. Erst mit der Einrichtung von Weltbetriebsräten wäre die Organisationsstruktur der Arbeitskraftseite der Entscheidungsstruktur des Arbeitgebers kongruent, wobei aber die für die Euro-Betriebsräte skizzierten Implementationsprobleme nur noch vergrößert werden. Zum fünften hinkt in nicht wenigen international agierenden Konzernen die Umsetzung der EU-Richtlinie zur Einsetzung von Euro-Betriebsräten dem vorgeschriebenen Zeitraster hinterher (vgl. auch Stützel 1996).<sup>16</sup>

---

16 Angesichts der erst kürzlich erfolgten Implementierung im Untersuchungskonzern sind empirische Befunde hierzu nicht zu referieren, da sich erst nach einer gewissen Einführungsphase Realisierbarkeit und Durchsetzungsfähigkeit von Euro-Betriebsräten abschätzen lassen. Die in Abschnitt 3.1 skizzierten Diskrepanzen zwischen der interessenpolitischen Bewältigung der nationalen Konzernebene und der internationalen Business Area-Struktur gelten gleichermaßen für die transnationale Ebene. Infolgedessen würde auch ein Euro- oder ein Welt-Betriebsrat, abgesehen von den sich stellenden Problemen der Implementierung, diese querliegende Business Area-Struktur nicht in den Griff bekommen. So waren bereits bei einem von der EG finanzierten Vorbereitungskomitee von Betriebsratsvertretern aus Deutschland, Schweden, Dänemark, Norwegen, Finnland und der Schweiz in Schweden Anfang der 90er Jahre zwei Lager zu erkennen: Die betriebsnahen Interessenvertreter favorisieren eine analog zu den Sparten aufgebaute Struktur, während z.B. die Schweden einen „Weltausschuß“ befürworten. Bei derartigen Treffen müssen zunächst unter den Betriebsratskollegen die jeweiligen nationalen Grundprinzipien der Organisation, Struktur und Arbeitsweise von Betriebsräten und Gewerkschaften geklärt werden. Mittlerweile fand in Brüssel die konstituierende Sitzung zum Euro-Betriebsrat statt, der (inkl. osteuropäischer Teilnehmer) 29 Vertreter umfaßt. Von einem der befragten Betriebsräte wird diese

## 4.2 Institutionelle Neuregelung der Interessenvertretung im Untersuchungsfall

Die Betriebsräte sowie die örtlichen Gewerkschaftsvertretungen nahmen die hier beschriebenen Veränderungen in der *Struktur des Untersuchungskonzerns* unmittelbar nach der Fusion zum Anlaß, gesetzliche Regelungen (des BGB, des Bundesarbeitsgerichts) sowie mögliche Ersatzregelungen des Betriebsverfassungsgesetzes hinsichtlich der Anwendbarkeit zu prüfen. Ein wesentlicher Bewertungsgegenstand war dabei die Frage, wie künftig die Einheit „Betrieb“ definiert werden könne bzw. wo Betriebsgrenzen ggf. auch virtuell zu ziehen wären. In der Folge wurden mit der deutschen Konzernleitung neuartige Strukturen der Interessenvertretung ausgehandelt, die zwar nicht vollständig mit den Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes übereinstimmen, aber dennoch eine funktionsfähige Interessenvertretung erlauben sollen. Die wesentlichen Abweichungen sind in den „Arbeitsgemeinschaften“ und den „Standortbetriebsräten“ zu sehen (vgl. zur Struktur auch die ausführliche Beschreibung bei Huber, Kotthoff 1994):

Der für Deutschland zuständige, auf die Dauer von vier Jahren gewählte *Konzernbetriebsrat* rekrutiert sich diversen Betriebsvereinbarungen zufolge aus jeweils vier Betriebsräten der fünf Arbeitsgemeinschaften der Vorstandsreferate (jeweils dem Arbeiter- und Angestelltenvertreter sowie je einem Stellvertreter), so daß der Konzernbetriebsrat insgesamt 20 Personen umfaßt. Diese *Arbeitsgemeinschaften* entsprechen den Unternehmenssparten Stromerzeugung, Stromübertragung und -verteilung, Industrie, Gebäudeausrüstung und Außenorganisation. Das Stimmgewicht der in den Konzernbetriebsrat entsandten errechnet sich aus der Gesamtzahl der vertretenen Arbeitnehmergruppe. Die Delegation zu diesen nicht im Betriebsverfassungsgesetz erwähnten Arbeitsgemeinschaften verläuft unterschiedlich je nach Regelung an den einzelnen Standorten. Nach dem Betriebsverfassungsgesetz müssen für jeden Betrieb mit mehr als 20 Arbeitnehmern in Abhängigkeit von der Betriebsgröße jeweils einer oder mehrere freigestellte oder nicht freigestellte *Betriebsräte* gewählt werden. In Unternehmen, die mehrere Betriebsstätten umfassen, werden für diese übergreifende Unterneh-

---

Sitzung als reine Informationsveranstaltung und als „Bühne für den Europachef“ des Konzerns angesehen, da diesen Euro-Betriebsräten keinerlei Mitbestimmungsrechte zugebilligt sind und die Tagesordnung der Sitzung im wesentlichen vom Europealeiter erstellt und mit Referenten besetzt wird. Eine wichtige positive Funktion liegt allerdings in der Chance zur Kontaktaufnahme zu den Betriebsräten aus den beteiligten Ländern, zum wechselseitigen Informationsaustausch und zur Vorbereitung wechselseitiger Besuche in den Werken. Insbesondere zwischen den deutschen Delegierten und den Schweizern und Österreichern bestehen bereits jetzt gute Kontakte mit ständiger Kommunikation und Information.

menseinheit und für jeweils einzelne rechtlich eigenständige Gesellschaften wiederum *Gesamtbetriebsräte* gewählt. Zur unternehmensweiten Abstimmung der Betriebsratsarbeit findet monatlich ein Treffen der Betriebsräte jeder rechtlich selbständigen Gesellschaft statt. Der Betriebsrat der deutschen Zentrale verlangte davon abweichend bzw. als Ergänzung dazu die Einführung eines *Standortbetriebsrats*, der die Interessenvertretung verschiedener Gesellschaften am gleichen Standort umfassen sollte. In einer Betriebsvereinbarung wurde die Einrichtung des Standortbetriebsrats als eine allgemein für die deutsche Kraftwerke AG gültige Regelung festgehalten. Jeder (Gesamt- oder Standort-)Betriebsrat entsendet jeweils einen Arbeiter- und einen Angestelltenvertreter in die Arbeitsgemeinschaft des jeweiligen Vorstandsreferats. Diese Arbeitsgemeinschaften treten jährlich viermal zum Informationsaustausch und zur Vorbereitung konzernweiter Regelungen zusammen. Diese Regelungen zu den Standortbetriebsräten gehen zwar nicht konform mit dem Betriebsverfassungsgesetz, haben sich aber aus Sicht der befragten Betriebsräte bewährt. Sie blieben auch nach dem formalen Auslaufen der Betriebsvereinbarung (zum 31.12.1996) trotz Verhandlungen innerhalb der Gesellschaft über den Erhalt dieser Struktur erhalten und wurden ungekündigt weitergeführt.

Die *Gremien für die Verhandlungen* zwischen den Betriebsräten und den Konzerneinheiten sind infolge der Konzernstruktur auf verschiedenen Ebenen angesiedelt. Jeweils abhängig von der zu verhandelnden Thematik kommt als *Verhandlungsgegenüber* der Betriebsräte und Gewerkschaften eine Vielzahl von Arbeitgebervertretern in Frage, wobei die Zuweisung der Interessen und Zuständigkeiten nicht immer trennscharf ist.

*Betriebsvereinbarungen* werden auf Standortebene oder Konzernebene abgeschlossen. Auf der *Konzernebene* sind die Gesprächspartner Mitglieder der Holding aus dem Personal- und dem Gesamtvorstand. Mit dem obersten Vertreter der deutschen Landesgesellschaft wird einmal im Vierteljahr gesprochen. Daneben finden Treffen mit den Vorständen aus den Sparten statt. Ausgeschlossen von der Verhandlung sind einzelne Themen, die in Zürich für den gesamten Verbund konzernweit festgelegt werden (Altersvorsorge, Geschäftsreisen ...). Mit der Einsetzung eines Konzernbetriebsrats kam es in den deutschen Werken zu einer tendenziellen Vereinheitlichung in der Interessenpolitik bei relativ hoher Dominanz des Standorts der deutschen Konzernzentrale.<sup>17</sup>

---

17 Aus dieser Vereinheitlichung versuchte der Betriebsrat eines nicht am Sitz der Zentrale ansässigen Werks, immer wieder auszubreaken. Aufgrund negativer Erfahrungen bei Vereinbarungen über die Arbeitssicherheit, die eine „unflexible“ Zentralstelle verhandelte, wagte man z.B. bei den Verhandlungen über die *betriebliche Altersversorgung* ein Ausscheren. Das Beibehalten der lokal besseren Regelungen konnte – wie auch beim *Verbesserungs- und Vorschlagswesen* – durchgesetzt werden. Allerdings mußten hierzu gemeinsam mit der Geschäftsleitung ergänzend zur zentral ausgehandelten Regelung Verbesserungen für die Arbeitnehmer der zwei Schwesterwerke der GmbH festgeschrieben werden, da eine eigene Betriebsvereinbarung wegen des Vorliegens einer Vereinbarung auf Konzernebene nicht wirksam gewesen wäre. Schließ-

Als Verhandlungsarena der *Standort- oder Gesamtbetriebsräte* fungiert in der Regel die einmal im Monat stattfindende Werkleitersitzung, in der jeweils die Geschäftsführer, die Personalleiter und die Werkleiter von Einzelgesellschaften sowie ggf. weitere Fachleute zusammentreffen. In den lokalen Gesellschaften des Konzerns werden monatliche Treffen zwischen den Betriebsräten und der Personalleitung abgehalten; außerdem nehmen die Betriebsräte an regelmäßigen Planungsbesprechungen der Geschäftsleitung teil. Im Kraftwerkbereich finden jeden Monat Gespräche mit verschiedenen Teilen des Geschäftsführerausschusses statt. Dort werden standortübergreifende Themen für die jeweiligen Produktsegmente behandelt wie Weihnachtsregelungen, EDV-Einführungen, Zutrittskontrollen im Betrieb usw. Ein wichtiges Instrument des Betriebsrats ist der *Ausschuß für wirtschaftliche Angelegenheiten*. Insbesondere bei Planungen von Neuinvestitionen und deren Konsequenzen bzw. von betrieblichen Konzepten für Lohnsysteme, Beschäftigungsvolumen, Personalabbaumaßnahmen, Arbeitszeiten, Schichtregelungen etc. müssen Vertreter der Geschäftsleitung oder auch ggf. der Business Area auf Einladung der Betriebsräte in diesem Ausschuß Rede und Antwort stehen.

Trotz dieser offensiven Reaktionsweise der Betriebsräte und Gewerkschaften sowie der relativen Offenheit der deutschen Konzernleitung für Konsenslösungen wird an dieser Vertretungsstruktur deutlich, daß die jeweiligen bundesdeutschen Standorte gestützt auf das Betriebsverfassungsgesetz durch die Organisationsstruktur der Konzernbetriebsräte interessenpolitisch abgedeckt sind, nicht jedoch die Ebene der internationalen Business Areas. Direkte Beratungen zwischen der Business Area-Leitung und den Betriebsräten kommen allenfalls auf Vermittlung des deutschen AG-Vorstands und nur zu bestimmten Punkten zustande. Im Grunde handelt es sich aber um eine nicht erzwingbare „good will tour der Business Area“ (ein Konzern- und Standort-Betriebsrat). Die Matrixstruktur des Elektrokonzerns mit ihren Business Areas liegt quer zu jeglichen Vertretungsregelungen in der Bundesrepublik, die auf nationalen Vertretungsprinzipien beruhen.

### 4.3 Offene Fragen

Die Eingangsfrage zu Erosion oder Wandel läßt sich nach den Ausführungen nunmehr folgendermaßen beantworten: Bei den gegenwärtigen gesetzlichen und institutionellen Bedingungen wird das deutsche System der normierten Verhandlung massiven Erosionstendenzen ausgesetzt.

---

lich wurden z.B. auf Konzernebene sehr ausführliche und weitreichende *Personalfragebögen* vereinbart. In Zusammenarbeit mit der lokalen Personalabteilung konnte der Betriebsrat erreichen, daß einzelne Fragen gestrichen wurden, die den Werker zum „gläsernen Arbeitnehmer“ gemacht hätten.

Korrektive für die Erosion hängen in hohem Maße von der Mobilisierungsfähigkeit der Gewerkschaften und der Betriebsräte sowie der Arbeitnehmer in den Produktionsverbänden ab.

Dies in Betracht gezogen, verbleibt – ausgehend von den Befunden – abschließend mindestens zu drei Themenbündeln sozialwissenschaftlicher *Forschungsbedarf*:

1. Welche Reaktionsweisen lassen sich im Institutionengefüge des deutschen Systems industrieller Beziehungen identifizieren? Im einzelnen: Wie ist der Realisierungsgrad von Euro-Betriebsräten, welche Typen lassen sich mit welchen Folgen und Problemen nachweisen, und welche Auswirkungen haben Euro-Betriebsräte auf die nationalen Systeme der Arbeitsbeziehungen? Lassen sich in anderen Unternehmensverbänden neue Aktions- und Reaktionsformen von Betriebsräten und Gewerkschaften feststellen? Inwieweit lassen sich neue institutionelle und organisatorische Formen, Strukturen und Regularien für Interessenvertretung schaffen? Und schließlich: Welchen Erfordernissen sieht sich damit die internationale solidarische Gewerkschaftspolitik gegenüber und welche Konsequenzen hat dies für die gegenwärtige nationale Gewerkschaftsorganisation (Hoffmann 1997)?
2. Inwieweit läßt sich die eingeschränkte empirische und methodologische Repräsentativität des vorliegenden Beitrags vernachlässigen, und inwieweit deuten sich in den beschriebenen Befunden über den Untersuchungsfall hinausweisende Generalaussagen zu transnationalen Konzernen oder generell international agierenden Konzernen an?
3. Schließlich ist ein wesentliches Charakteristikum transnationaler Produktionsverbände die Einbindung jedes einzelnen Betriebs in die Wertschöpfungskette in einer Weise, in der die Leistungserbringung dieses Betriebs im Netzwerk durch Spezialisierung nahezu unvergleichlichen Charakter erhält. Zur Leistungserstellung des Netzwerks sind Zulieferungen jedes einzelnen Glieds dieser Kette vonnöten. Je einzigartiger damit die Leistung des Werks ist, das – wie es das auf die Vermeidung von Redundanzen angelegte transnationale Netzwerk vorsieht – einen Beitrag leistet, eine desto höhere Bedeutung, Machtposition und Einflußchance kann dieses Fraktal erhalten (vgl. auch Flecker, Schienstock 1994, S. 632). Möglicherweise gewin-

nen damit auch neue, über betriebliche Fraktionen hinausweisende, Koalitionen und Abstimmungen an Bedeutung (Küpper, Ortman 1988; Faust u.a. 1994). Da das lokale Management nicht selten der Konzernpolitik genauso ausgeliefert ist wie die betriebliche Interessenvertretung – wie bereits in Abschnitt 3.1 aufgeführt -, könnte es sich aus zweifelsohne nachweisbaren Solidarisierungen Vorteile erhoffen. Die wirklich spannende Frage wäre dabei allerdings, inwieweit sich für transnationale Konzerne auch Fälle nachweisen lassen, in denen eine im Konzern getroffene Maßnahme durch koordinierte Aktionen der Geschäftsführung und des Betriebsrats zumindest abgeändert werden konnte.