Die Internationalisierung der Produktion: Wandel von Rationalisierungsstrategien und Konsequenzen für Industriearbeit¹

Hartmut Hirsch-Kreinsen

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung, Büro Darmstadt, Karlstr. 63 a, D-64285 Darmstadt

Zusammenfassung In der sozialwissenschaftlichen Diskussion über die Entwicklung der industriellen Arbeit wird häufig die fortschreitende Internationalisierung der Produktion übersehen. Diese Internationalisierung steht in enger Beziehung mit widersprüchlichen Strukturveränderungen des Weltmarktes. Einerseits ist der Weltmarkt von einer zunehmenden Integration und Konkurrenz gekennzeichnet, andererseits führt die damit intensiver werdende „Standortkonkurrenz“ zu neuen Handelsschranken und wachsenden regionalen und nationalen Segmentationslinien. Unter ihrem Einfluß wandeln sich die Rationalisierungsstrategien international agierender Konzerne je nach Marktsituation und Branchenzugehörigkeit in Richtung einer „globalen“ oder „transnationalen“ Strategie. Die große Zahl kleinerer und mittlerer Betriebe hingegen steht vielfach vor unlösbaren Problemen der Internationalisierung der Produktion. Die Konsequenzen für die Entwicklung von Industriearbeit sind offen und es ist von einem breiten Spektrum sehr verschiedener Formen der Arbeitsorganisation auszugehen.

1. Zur Debatte über posttayloristische Rationalisierung

Mit der folgenden Argumentation soll eine der zentralen industriesoziologischen Fragen nach den Entwicklungstendenzen betrieblicher und arbeitsorganisatorischer Rationalisierung und den damit verbundenen Konsequenzen für die Industriearbeit aufgegriffen werden. Insbesondere geht es um den Aspekt der fortschreitenden Internationalisierung der industriellen Produktion. Auszugehen ist dabei von der gegenwärtigen Debatte unter Industriesoziologen und auch Betriebspraktikern um ein neues Muster industrieller Rationalisierung, verschiedentlich auch als posttayloristisch charakterisiert. Der Terminus „posttayloristisch“ bezeichnet zunächst die Abkehr von den bekannten tayloristischen Prinzipien wie die Trennung von planender und ausführender Arbeit, die genaue Vorausplanung und Normierung von Arbeitsprozessen sowie die Vereinfachung ausführender Arbeit. Angesichts zunehmender Flexibilitätsanforderungen der Absatzmärkte verlieren diese Prinzipien ihre früher zweifellos vorhandene Effizienz. Gesellschaftstheoretisch sind diese Veränderungen als Moment der Krise des „fordistischen“ Akkumulationsregimes zu begreifen, das die sozioökonomische Entwicklung der westlich-industrialisierten Länder bis in die 70er Jahre bestimmte.

Der Terminus „posttayloristisch“ verrät zugleich aber eine gewisse Verlegenheit und Unsicherheit. Zwar suggeriert er, daß ein neues konsistentes Rationalisierungsmuster, möglicherweise sogar die Grundzüge eines neuen Akkumulationsregimes erkennbar seien, ohne doch genaueres bezeichnen zu können. Die Rede von neuen Produktionsstrukturen der „flexiblen Spezialisierung“ (Piore, Sabel 1985) und der „diversifizierten Qualitätsproduktion“ (Streeck 1991) versucht neue Rationalisierungsprinzipien zu benennen. Ähnlich die gegenwärtige Debatte der Betriebspraktiker um „Lean production“, mit der sich die Vorstellung eines neuen „one best way“ industrieller Entwicklung verbindet; arbeitsorganisatorisch werden damit ein erweiterter Tätigkeitszuschnitt, steigende Qualifikation der Industriearbeiter, Aufgabenintegration und Gruppenarbeit in Zusammenhang gebracht.

Restümiert man allerdings die vorliegenden empirischen Befunde über die Entwicklung industrieller Produktionsprozesse, so sprechen sie, ganz im Gegensatz zu einem neuen „one best way“, von einer Entwicklung, die höchst zähflüssig, weit verästelt und allenfalls sehr vorläufig zu antizipieren sei (Schumann et al. 1994 a: 11). Als gesichert ist lediglich anzusehen, daß die Entwicklungstendenzen industrieller Arbeit nurmehr im Kontext struktureller Veränderungen des gesamten Produktionsprozesses angemessen zu analysieren und zu interpretieren sind. Denn unübersehbar ist, daß Rationalisierung nicht mehr allein arbeitskraftbezogen verläuft, sondern der Gesamtzusammenhang der Produktions- und Wertschöpfungskette

¹ Überarbeitete Fassung eines Habilitationsvortrags, gehalten am 28. April 1994 vor dem Fachbereich Gesellschafts- und Geschichtswissenschaften der TH Darmstadt. Für Kritik und Anregungen sei insbesondere Joachim Bergmann gedankt.

Rationalisierungsobjekt wird. Der Begriff der „systemischen Rationalisierung“ trägt diesem Umstand Rechnung (zuletzt: Sauer/Döhl 1994). Sie bezieht insbesondere auch die zwischenbetrieblichen Liefer- und Produktionszusammenhänge in die Betrachtung ein und betont ihre technisch-organisatorische Integration zu einem Gesamtsystem der Produktion. Die Analyse gegenwärtiger Veränderungen von Industriearbeit muß sich daher auf mindestens zwei deutlich zu unterscheidenden Ebenen bewegen: Einmal auf der Ebene der Unternehmensorganisation und Prozeßstruktur, auf die sich Rationalisierungsstrategien primär beziehen; zum zweiten auf der Ebene der Arbeitsorganisation und deren Struktur, die maßgeblich ist für die Entwicklung der Industriearbeit. Die Arbeitsorganisation ist nicht unabhängig von der Unternehmensorganisation und Prozeßstruktur, wird von diesen jedoch auch nicht eindeutig determiniert.

In dieser Debatte um aktuelle Rationalisierungstendenzen spielt die Frage nach der Internationalisierung der Produktion eine bislang nur sehr untergeordnete Rolle. Es handelt sich dabei jedoch um ein zunehmend wichtigeres Moment industrieller Rationalisierung. Dies belegt vor allem der Anstieg der weltweiten Direktinvestitionen in den letzten Jahren. Zahlen der OECD zufolge, wuchsen die internationalen Direktinvestitionen von Unternehmen aus OECD-Ländern zwischen 1983 und 1989 um jahresdurchschnittlich mehr als 31 %, während im gleichen Zeitraum der weltweite Handel nur um jährlich ca. 11% zunahm; danach befinden sich insbesondere seit 1985 die internationalen Direktinvestitionen geradezu in einer „take-off“-Phase (OECD 1992: 213 f.). Auch für deutsche Unternehmen wuchs die Bedeutung ausländischer Direktinvestitionen beständig. So hat sich deren Gesamtsumme zwischen 1986 und 1991 von rd. 10 auf 23 Mrd. Dollar mehr als verdoppelt und mit diesem Volumen stand 1991 Deutschland nach Japan und den USA an dritter Stelle aller im Ausland investierenden Länder (UNCTC 1992: 16). Nach einer Abschwächung auf Grund der weltweiten Rezession Anfang der 90er Jahre ist seit 1993 wieder eine kontinuierlicher Anstieg der internationalen Direktinvestitionen beobachtbar (UNCTAD 1994: 3 ff.).²

Soweit erkennbar, wurde die Frage nach den Verlaufsformen und Konsequenzen länderübergreifender Produktionsstrategien bisher lediglich in zwei größeren, freilich auch schon älteren industriesoziologischen Studien aufgegriffen: Anfang der 80er Jahre in einer international ausgerichteten Automobilstudie des WZB (Jürgens et al. 1989) sowie Mitte der 80er Jahre in einer ISF-Studie über die Rationalisierungsstrategie eines internationalen Konzerns der Unterhaltungselektronik (Düll/Bechtle 1991). Unübersehbar sind in diesen Studien die Hinweise, daß die bisherige nationale Begrenzung der Untersuchungsfelder und die damit verbundene Engführung von Fragestellungen obsolet werden und revidiert werden müssen.

Aus diesen Gründen konzentriert sich die folgende Argumentation auf die Frage der Internationalisierung der industriellen Produktion und den damit verbundenen Auswirkungen auf die Entwicklung der Industriearbeit in Deutschland. Internationalisierung meint dabei die Verlagerung von Produktionsstätten in andere Länder, die Beteiligung an ausländischen Unternehmen in Form von Direktinvestitionen und Joint-ventures sowie die Integration einzelner nationaler Unternehmen zu länderübergreifenden Zuliefer-Abnehmerbeziehungen.

Diese Fragestellung soll in mehreren Schritten entfaltet werden: Erstens werden – als Bedingung der Internationalisierung der Produktion – die hier relevanten Strukturveränderungen auf dem Weltmarkt behandelt, zweitens soll genauer auf den Wandel der Produktionsstrategien eingegangen werden und drittens werden die Konsequenzen für Industriearbeit diskutiert. Abschließend erfolgen einige Bemerkungen zur Rolle und Handlungsfähigkeit des Nationalstaates angesichts der wachsenden Bedeutung internationaler Produktion. Empirische Basis der folgenden Argumentation sind die Ergebnisse der international vergleichenden betriebswirtschaftlichen Managementforschung sowie die Befunde der wenigen einschlägigen Studien aus der Industriesoziologie, darunter die allerersten Ergebnisse eines am ISF München derzeit durchgeführten Projektes über internatio-

aus. Die Zusammensetzung der Direktinvestitionen variiert dabei deutlich zwischen verschiedenen Ländern, was auf die differierende Industrie- und Außenhandelsstruktur der einzelnen Länder verweist: deutsche Direktinvestitionen richteten sich 1992 zu rd. 39% auf den Industriesektor und zu 59% auf den Dienstleistungssektor. Die entsprechenden Zahlen für Japan (1993) lauten 27% und 66%, und für die USA (1992) 42% und 51% (UNCTAD 1994: 16 ff.).

² Das Wachstum der Direktinvestitionen läßt sich sowohl auf Investitionen im Industriesektor als auch im Dienstleistungssektor zurückführen. Allerdings machen durchschnittlich die Investitionen im Dienstleistungsbereich den größeren und stetig steigenden Teil

nale Rationalisierungsstrategien in der Investitionsgüterbranche (Hirsch-Kreinsen et al. 1993).³

2. Strukturveränderungen des Weltmarktes

Die Internationalisierung der Produktion steht in engem Zusammenhang mit Strukturveränderungen des Weltmarktes in den letzten Jahrzehnten. Theoretisch ist der Weltmarkt Ausdruck der „wesenhaft grenzenlosen Warenform“ kapitalistischer Produktion (Kurz 1992). Die konkurrenzbedingte Notwendigkeit, auf stets größerer Stufenleiter zu produzieren, treibt zur beständigen Ausdehnung des Marktes und Überschreitung regionaler und nationaler Grenzen bis ein sich gleichfalls ständig ausdehnender Weltmarkt für industriell gefertigte Waren konstituiert ist.

Freilich bleibt diese Grenzenlosigkeit industriell-kapitalistischer Produktion ein theoretisches Konstrukt. Die historische Entwicklung des Weltmarktes ist vielmehr ein widerspruchsvoller Prozeß: Sie ist geprägt von einer beständigen Ausweitung des Handels im Zuge der Industrialisierung. Zugleich aber weist sie vielfältige Ungleichzeitigkeiten und Diskontinuitäten auf. Der Weltmarkt ist charakterisiert von einem ständigen Wechselspiel zwischen Globalisierung und Grenzenlosigkeit einerseits, Protektionismus und Merkantilismus andererseits. Dies gilt in unterschiedlicher Weise für die verschiedenen ökonomischen Wachstums- und Krisenphasen der industriellen Entwicklung sowie für regionale und länderspezifische Segmentierungen wie sie gegenwärtig an den Differenzen zwischen den Ländern der OECD und den Entwicklungsländern deutlich werden und in Hinblick auf die Bedeutung der verschiedenen Ebenen des Weltmarktes. Denn der Weltmarkt konstituiert sich nicht nur über Handelsströme, sondern auch über Finanz- und Kreditströme, über Produktions- und Dienstleistungsbeziehungen sowie neuerdings auch über Technologie- und FuE-Transfers.

Die derzeit wachsende Bedeutung internationaler Rationalisierungs- und Produktionsstrategien kann als Resultat des widersprüchlichen Entwicklungsprozesses des Weltmarktes in der Nachkriegsprosperität begriffen werden. Diese Prosperitäts-

phase war zunächst von einem schnellen Wachstum des internationalen Handels geprägt. Im Zuge der Durchsetzung des fordistisch-tayloristischen Systems der Massenproduktion in allen westlich-industrialisierten Ländern wandelte sich der Weltmarkt vom komplementären Austausch industriell gefertigter Waren aus Industrienationen sowie von Rohstoffen und Lebensmitteln aus nicht-industrialisierten Ländern hin zum Austausch industrieller Fertigwaren zwischen den Industrieländern; dabei veränderte der Handel zwischen den Industrieländern seinen Charakter von komplementären, auf die Hegemonialmacht USA ausgerichteten Warenbeziehungen hin zu substitutiven Handelsströmen (Thurow 1992: 28 ff.). Dieser Wachstumsdynamik und der Ausweitung des internationalen Handels inhärent waren zugleich aber auch Widersprüche, deren Anwachsen Bestimmungsmomente der kommenden Krise waren. Der wachsende Handel und sein zunehmend substitutiver Charakter waren begleitet von einer sich ständig intensivierenden Konkurrenzsituation. Dies war Folge einmal der Angleichung der ökonomischen Leistungsfähigkeit der westlichen Industrieländer und der damit verbundenen Erosion der ökonomischen Hegemonialposition der USA. Weiterhin spielte insbesondere auf den Märkten für einfache, in arbeitsintensiven Produktionsprozessen herstellbare Produkte die wachsende Konkurrenz von Schwellenländern mit niedrigem Kostenniveau eine konkurrenzverstärkende Rolle. Schließlich führte der gestiegene Massenwohlstand in den Industrieländern zu einer Sättigung wichtiger Konsumgütermärkte mit der Folge von verringerter Nachfrage, häufigen Nachfrageschwankungen und raschem Produktwandel (Bechtle/Lutz 1989: 12 f.).

Diese Konkurrenzsituation auf dem Weltmarkt, insbesondere die damit einhergehende „Standortkonkurrenz“ zwischen verschiedenen Ländern und Ländergruppen, erzeugte in den letzten Jahren Handelsschranken und wachsende regionale und nationale Barrieren. Einerseits finden sich verstärkte politisch-staatliche Anstrengungen, die Konkurrenzfähigkeit der jeweils eigenen Industrie durch wirtschafts- und technologiepolitische Maßnahmen der verschiedensten Art zu unterstützen und zu verbessern. Andererseits greifen aber (neo-)protektionistische Maßnahmen Platz, die ihren Ausdruck in den sogenannten „non-tariff-barriers“ finden; zu nennen sind hier Maßnahmen wie Preis- oder Volumenkontingentierungen von Importen, Spezifizierung von technischen Normen oder Sicherheitsbestimmungen, Anti-Subventionsregelungen bei importierten Waren, soge-

³ An diesem Projekt sind, neben dem Autor, Norbert Altmann, Marhild von Behr, Klaus Schmierl und Rainer Schultz-Wild beteiligt. Das Projekt wird von Herbst 1993 bis Herbst 1995 im Rahmen des Verbundes Sozialwissenschaftliche Technikforschung vom BMFT gefördert.

nannte „local-content“-Auflagen bei Importen und ausschließlich national orientierte Beschaffungspolitiken staatlicher Stellen (z. B. Macharзина 1993 a: 698 ff.).

Damit erreichten auf der Mikroebene einzelner Unternehmen, besonders international agierender Konzerne, die bislang vorherrschenden Strategien der Massenproduktion und des Exportes ihre Grenzen. Einmal begannen sich durch die Sättigung und Differenzierung früher homogener Massenmärkte die bisherigen Skalenvorteile der Massenproduktion in Nachteile zu verwandeln. Produktionsstätten an bislang günstigen Standorten verloren ihre Attraktivität. Betriebe konventioneller Massenfertigung erwiesen sich als zu bürokratisiert und kostenträchtig, unflexibel und zu wenig innovativ. Hinzu kam, daß für solche Unternehmen die wachsenden Barrieren des Weltmarktes zu einem Anstieg der Kosten für Logistik, Informationsbeschaffung, generell des Marktzugangs führten (Porter 1986: 34 ff.).⁴Schließlich verbanden sich mit den zunehmenden Wechselkurschwankungen der 70er und 80er Jahre große Kostenrisiken für den internationalen Handel, die nur schwer ausgeglichen werden konnten.

Diese Bedingungen führten zu reduzierten Zuwachsraten des Welthandels seit Mitte der 70er Jahre. Während der Welthandel zwischen 1950 und 1973 jahresdurchschnittlich um 9,4% stieg, sanken die Zuwachsraten zwischen 1973 und 1984 auf durchschnittlich 3,6% ab (Maddison nach: Hübner 1993: 35). Verursacht wurde zugleich eine ökonomische und politische Segmentierung des Weltmarktes, die als Regionalisierung gefaßt werden kann (z. B. Läßle 1986; Altvater 1987: 79 ff.; Prokla 1993). Sie vertiefte die ohnehin vorhandenen Segmentationslinien des Weltmarktes zwischen den OECD-Ländern, den industrialisierten Schwellenländern und den Entwicklungsländern (Emmott 1993; Senghaas 1993). Innerhalb des Bereichs der OECD-Länder entstanden oder entstehen die bekannten großen Wirtschaftsräume wie EU und NAFTA (North American Free Trade Agreement), die bisherige nationalstaatliche wirtschafts- und finanzpolitische Funktionen übernehmen; zusammen mit dem südostasiatischen Wirtschaftsraum um Japan (AFTA: ASEAN Free Trade Area) bilden diese Regionen – verschiedentlich als „Triade“ bezeichnet – das Zentrum des sich

segmentierenden Weltmarktes.⁵ In anderen, nachgeordneten Bereichen des Weltmarktes finden sich die Segmentationslinien vornehmlich zwischen einzelnen Nationalstaaten; so ist etwa der Integrationsprozeß Osteuropas in die Weltmarktzusammenhänge von gleichzeitigen nationalen Abschottungstendenzen gekennzeichnet.

3. Wandel der Produktionsstrategien

Für die Unternehmen hatten diese veränderten Marktbedingungen beträchtliche Konsequenzen. Sollte der bisherige Absatz gesichert oder gar ausgeweitet werden, so wurde ein Wandel ihrer Strategien unabdingbar.⁶ Ausweg aus dieser Situation war die beträchtliche Steigerung ihrer ausländischen Direktinvestitionen, d. h. die Internationalisierung der Produktion (z. B. Porter 1986; Emmott 1993).⁷ Notwendig wurde für die Unternehmen die Bewältigung gegenläufiger Erfordernisse: Einerseits drängte die intensivere Konkurrenz auf ständige Kostensenkung durch den Ausbau einer global ausgerichteten „economies of scale“, d. h. der Nutzung der Kostenvorteile der Massenproduktion. Andererseits erforderte die wachsende Bedeutung neuer „home markets“ eine Dezentralisierung und Verlagerung von Produktions- und anderen Unternehmensfunktionen in die sich bildenden Regionen und eine verstärkte „economy of scope“, d. h. eine Erweiterung und Flexibilisierung der Produktpalette. Zugleich erhöht sich infolge der konkurrenzbedingten Verkürzung der Lebensdauer von Produkten generell der Druck auf Innovations- und Produktionszeiten, deren beträchtliche Verkürzung für die einzelnen Unternehmen unumgänglich wird.

Versucht man nun den sich damit verbindenden Wandel der Unternehmensstrategien genauer ins

⁵ Monetärer Schrittmacher der Regionalisierung ist nach der Erosion des Dollars als weltweite Leitwährung insbesondere auch die Konkurrenz nationaler Währungen oder einzelner Währungsräume. Die Triade läßt sich daher auch kennzeichnen als das Zusammenspiel der Dollar-, Yen- und DM- (bzw. ECU-) Räume (Prokla 1993). Die globalen Geld- und Finanzbeziehungen werden im folgenden allerdings – soweit zulässig – ausgeklammert.

⁶ Strategie wird hier strukturtheroretisch im Sinne des „Münchener Betriebsansatzes“ verstanden (z. B. Bechtle 1980).

⁷ Unverkennbar bildeten sich dabei „Investmentcluster“, die sich an den Regionalstrukturen des Weltmarktes orientierten und diese dadurch weiter vertieften (Emmott 1993, UNCTAD 1994: 130 ff.).

⁴ In Anschluß an die ökonomische Industrie- und Innovationsforschung als Anstieg der Transaktionskosten zu begreifen (OECD 1992: 212).

Auge zu fassen, so ist man vor allem auf die international agierenden Großunternehmen verwiesen. Die weltweit größten 100 internationalen Industrieunternehmen kontrollierten 1992 ungefähr ein Drittel aller ausländischen Direktinvestitionen; die größte Zahl dieser Unternehmen stammt aus der chemischen und pharmazeutischen Industrie gefolgt von Unternehmen der Elektronik und Elektrotechnik, der mineralölverarbeitenden Industrie und der Automobilindustrie (UNCTAD 1994: 5 f.).⁸

Im Zuge der ansteigenden Direktinvestitionen verloren die traditionellen, teilweise bis in die 20er Jahre zurückreichenden Internationalisierungsstrategien dieser Großunternehmen ihre frühere Bedeutung.⁹ Einmal handelte es sich dabei um eine „Exportstrategie“ von im Prinzip national ausgerichteten Unternehmen, die einen an ausländische Marktverhältnisse nur wenig angepaßten Export ihrer Produkte verfolgten. Beispiele hierfür sind US-Konzerne aus der Büromaschinen-, Computer- oder Werkzeugmaschinenbranche, die in der Vergangenheit auf Grund ihres Produktivitätsvorteils und technisch fortgeschrittenen Standes der Produkte diese relativ problemlos exportieren konnten. Eine andere, früher häufig anzutreffende Strategie kann als „multinational“ begriffen werden; sie ist gekennzeichnet von einem losen, über Jahrzehnte gewachsenen Konglomerat von Zentrale und starken Auslandsgesellschaften eines Konzerns. Solche Strategien fanden sich vornehmlich in Europa bei Konzernen der elektrotechnischen Industrie und der Nahrungsmittelindustrie, aber auch bei amerikanischen Automobilkonzernen wie General Motors und Ford (z.B. Welge 1980; Levitt 1983; Berger 1992).

⁸ Als international gilt ein Unternehmen mit mindestens einer ausländischen Tochtergesellschaft unterschiedlich definierter Größe. Nach den zusammenfassenden Angaben der UN kann man für den Anfang der 90er Jahre weltweit von mindestens 37.000 solcher Unternehmen mit mehr als 206.000 ausländischen Tochtergesellschaften ausgehen. In Deutschland gab es 1991 rd. 7.560 internationale Unternehmen mit ca. 12.560 ausländischen Tochtergesellschaften. Deutschland verfügte danach über die weltweit größte Anzahl internationaler Unternehmen, unter denen sich allerdings auch eine gewisse Zahl mittlerer und kleinerer Unternehmen befand (UNCTC 1992: 12 f./UNCTAD 1994: 4).

⁹ Vgl. hierzu und zum folgenden die neueren Ergebnisse der international vergleichenden Managementforschung, deren Begrifflichkeit allerdings nicht immer eindeutig und einheitlich ist; z.B. Macharzina (1993 a; 1993 b) und Osterloh/Weibel (1993) und die dort angegebene Literatur.

Erkennbar ist nun ein Wandlungsprozeß der Konzernstrategien, der sich durch ein Kontinuum fassen läßt, das durch zwei Pole begrenzt wird:

(1) Auf der einen Seite findet sich der Typus einer „globalen Strategie“, die auf weltweit homogene Marktsegmente abzielt und Integration auf dem Weg einer tendenziell weltweiten Standardisierung von Produktion und Produkten und einer möglichst weitgehenden Zentralisierung von Entscheidungen und Funktionen anstrebt. Konkurrenzvorteile sollen hier auf der Basis der „economies of scale“, einer deutlichen Verringerung der Fertigungstiefe in den einzelnen Produktionsstätten und einer gezielten Nutzung regionaler und länderspezifischer Kostenvorteile durch den Aufbau globaler Zulieferbeziehungen erreicht werden. Bezeichnet wird damit ein Typus von Internationalisierungsstrategien, der seit Ende der 70er Jahre vornehmlich von japanischen Unternehmen der Photoindustrie und Unterhaltungselektronik verfolgt wurde. Teilweise findet sie sich aber auch in der Automobilindustrie etwa im Zusammenhang mit der immer wieder verfolgten Strategie eines „Weltautos“ (Jürgens et al. 1989: 75 ff.).¹⁰ Das von von Düll und Bechtle (1991: 71 ff.) am Beispiel eines europäischen Konzerns der Unterhaltungselektronik beschriebene Modell einer „simulierten Fabrik“ mit einem hohen Grad von Entscheidungscentralisierung und der EDV-gestützten Steuerung und Kontrolle standardisierter Produktionsabläufe in den Konzernbetrieben verschiedener Länder kommt dem Typus der globalen Strategie sehr nahe. Durch einen Abgleich der Produktionskapazitäten der einzelnen Betriebe und eine modellhafte Abbildung des konzernweiten Material- und Produktionsflusses sollen die Störungsfreiheit und Kontinuität der Produktionsprozesse insgesamt gesichert und ihre Geschwindigkeiten gesteigert werden.

(2) Auf der anderen Seite läßt sich der Typus einer „transnationalen“ Strategie identifizieren (Bartlett 1986).¹¹ Wachsende Internationalisierung meint hier allenfalls nachgeordnet die Nutzung

¹⁰ Die Bedeutung der wachsenden Regionalisierung des Weltmarktes zeigte sich schon Anfang der 80er Jahre als die damaligen Strategien eines Weltautos u.a. an Problemen ungleichmäßiger Marktentwicklungen in verschiedenen Weltregionen und der mangelnden Differenzierung eines solchen Automobils entsprechend verschiedener Marktsegmente scheiterten (Jürgens et al. 1989: 78).

¹¹ Verschiedentlich auch als „multilokale“ (Agthe 1982) oder „multifokale“ Strategie (Macharzina 1993 b) bezeichnet.

von Standardisierungsvorteilen, etwa bei der Fertigung bestimmter Produktkomponenten und die Zentralisierung einzelner Schlüsselfunktionen wie Forschung und Entwicklung sowie Beschaffung. Vielmehr zeichnet sich diese Strategie aus durch einen starken Regionalbezug und damit einhergehende differenzierte Produkt- und Produktionsstrategien. Der Typus der transnationalen Strategie findet sich vor allem in Branchen wie der Investitionsgüterindustrie, die durch ausgeprägte Marktdifferenzen und innovative Produkte gekennzeichnet sind (z. B. Taylor 1991; Berger 1992).

Konzernweite Integration wird in diesem Fall weniger durch Zentralisierung, als vielmehr durch netzwerkförmige Abstimmungsprozesse regionalisierter und dezentraler Betriebseinheiten hergestellt, die in einem Verhältnis von zugleich Kooperation und Konkurrenz zueinander stehen. Unternehmensorganisatorisch werden formal eigenständige Unternehmen gegründet, die ihrerseits wiederum in sogenannte „Cost-Center“ und „Profit-Center“ mit relativ hoher Entscheidungsautonomie untergliedert sind. Konkurrenzvorteile sollen durch eine ausgeprägte „economy of scope“ und Marktnähe, durch die tendenziell weltweite, gleichsam synergetische Nutzung regionaler Kompetenzen und auch durch die Flexibilität und Innovativität kleiner Unternehmenseinheiten erreicht werden. Diese relative Offenheit der Konzernstruktur insgesamt soll ihre kontinuierliche Rationalisierung sowie die jederzeitige und schnelle Anpassung an sich ändernde Weltmarktbedingungen gewährleisten. Auf Dauer gestellt wird damit eine organisatorische Veränderungsdynamik, die ihre Antriebskräfte im Wechselspiel zwischen den Rahmenvorgaben der Konzernzentrale und der Handlungsautonomie dezentraler Unternehmenseinheiten sowie den Kooperations- und Konkurrenzprozessen zwischen den dezentralen Einheiten findet.

Den vorläufigen Befunden des eingangs erwähnten ISF-Projektes in der Investitionsgüterindustrie zufolge spielen für diese Strategie insbesondere auch regionale und nationale Bedingungen eine Rolle, die mit dem Begriff „technologische Infrastruktur“ gefaßt werden können. Dabei geht es einmal um besondere betriebsexterne Erfahrungen und Kompetenzen in Form von Service, Instandhaltung und leicht verfügbaren technologischen Wissens, die eine wichtige Rolle für die Investition und für den störungsfreien Betrieb von komplexen Produktionssystemen spielen. Des weiteren sind damit auch Beziehungen zwischen verschiedenen Organisationen wie Maschinenher-

stellern, Beratern, wissenschaftlichen Institutionen und Maschinenanwendern gemeint. Sie bieten vor allem die Möglichkeit zur wechselseitigen Nutzung von spezialisiertem Wissen und Wissensaustausch. Schließlich geht es dabei um Kontakte zu speziellen Ausbildungs- und Weiterbildungsinstitutionen sowie generell um eine günstige Arbeitsmarktsituation, die es erlauben, auf Personal spezieller Qualifikation wie Produktionsarbeiter und Ingenieure aber auch erfahrene Manager zurückgreifen zu können.

Während die international agierenden Großkonzerne auf Grund ihrer Kapitalkraft, ihrer Marktposition und ihres Know-hows die gewandelten Bedingungen des Weltmarkts auf die skizzierte Weise bewältigen können, steht die überwiegende Zahl kleinerer und bislang hauptsächlich national oder regional agierender Unternehmen „mit dem Rücken zur Wand“. Sie geraten einerseits unter den wachsenden Konkurrenzdruck des Weltmarkts. Andererseits sind sie mehrheitlich kaum in der Lage, die aufkommenden nationalen oder regionalen Schranken zu überspringen, um ihren Absatz zu sichern oder gar auszuweiten. Exemplarisch seien hierfür die vielzitierten „mittelständischen“ Unternehmen etwa aus dem deutschen Maschinenbau angeführt, die in der Vergangenheit sehr erfolgreich auf dem deutschen und westeuropäischen Markt agierten. Auf diesen Märkten sind sie seit einigen Jahren einer verschärften Konkurrenz vor allem von Unternehmen aus Japan und weiteren ostasiatischen Ländern ausgesetzt. Mit ihren hauptsächlich nur nationalen Produktionsstätten, ihrer geringen Kapitalkraft und dem nur begrenzt verfügbaren Know-how über Auslandsinvestitionen sind sie mehrheitlich kaum in der Lage den notwendigen Sprung auf die attraktiven Märkte in Mittel- und Nordamerika sowie Süd- und Südostasien zu schaffen.¹² Diese Situation trägt fraglos zum derzeit beobachtbaren drastischen Schrumpfungs- und Konzentrationsprozeß dieser Branche bei. Er ist begleitet von einer beträchtliche Reduktion der Fertigungstiefe und dem Aufbau von früher kaum vorhandenen Zulieferbeziehungen (IGM 1991). Die fortschreitende Konzentration soll nicht zuletzt die Verlagerung einzelner Produktionsbereiche oder ganzer Produktionsstätten vor allem in den südostasiatischen Raum ermöglichen (z. B. VDI-Nachrichten 36/1993: 2).

¹² Ein Indiz für die ökonomische Attraktivität dieser Regionen ist, daß hierhin seit 1992/93 die meisten ausländischen Direktinvestitionen, eben zumeist die von Großunternehmen, fließen (UNCTAD 1994: 9 ff.).

In einer ähnlichen Situation befindet sich die große Zahl der Zulieferbetriebe für die großen Endproduzenten aus der Automobilindustrie und der elektrotechnischen Industrie. Vermittelt über verschärfte Kosten-, Zeit- und Qualitätsstandards der Endabnehmer und einer Internationalisierung ihrer bisherigen Beschaffungspolitiken geraten die Zulieferbetriebe unter den massiven Druck einer weltweiten Konkurrenz. Je nach ihrer bisherigen Marktposition und Produktstruktur müssen sie durch eine Neuausrichtung ihrer Produktion, eine verschärfte Rationalisierung und gegebenenfalls die Aufgabe und Verlagerung vollständiger Produktionsstandorte ins kostengünstigere Ausland ihren Platz in einer neukonturierten „Zulieferpyramide“ suchen. Diese findet ihre Struktur im Wechselspiel zwischen internationalen und regionalen Beschaffungspolitiken der Finalproduzenten und einer vertieften Segmentierung der Zulieferer unter den Gesichtspunkten der Funktion, Kosten, Innovationsfähigkeit und vor allem technischen und zeitlichen Flexibilität. Auf diese Weise entstehen Zulieferer verschiedenen technischen Niveaus und hierarchischen Status innerhalb einer integrierten und vom Endproduzenten bestimmten Produktionskette. Sie reicht von größeren international agierenden Lieferanten kompletter Aggregate mit wiederum jeweils eigenen Zulieferbeziehungen über Teile- und Komponentenfertiger bis hin zu den jederzeit austauschbaren Produzenten von einfachen Massenteilen, den sogenannten „Garagenbetrieben“ und „sweat shops“, die es auch hierzulande gibt.¹³

Angeichts der Regionalisierung des Weltmarktes, so läßt sich resümieren, sind die Netzwerkstrukturen der transnationalen Konzerne und die internationalen Zulieferpyramiden als zukünftig besonders wichtige Entwicklungsperspektive von Rationalisierungsstrategien anzusehen (z.B. Meffert 1990; Berger 1992). Ihre Struktur weist fraglos jene Merkmale auf, die eingangs als „systemisch“ gefaßt wurden; die Produktionskette wird weltweit zum Objekt von Rationalisierung, die Unternehmensgrenzen werden fließend und die Austauschprozesse zwischen einzelnen Unternehmen lassen sich immer weniger allein auf Marktbeziehungen reduzieren (z.B. Semlinger 1993).

4. Entwicklungstendenzen der Industriearbeit

Fragt man nun, wie sich im Rahmen internationaler Rationalisierungsstrategien Industriearbeit entwickelt, so findet sich ein breites Spektrum arbeitsorganisatorischer Formen.¹⁴ Im Fall der globalen Strategie internationaler Konzerne zielen die unternehmensweit vereinheitlichten und zentral vorgegebenen Rationalisierungskonzepte auf eine Angleichung der Arbeitsorganisation in den verschiedenen Konzernbetrieben. Gegen die Vorgaben der Konzernzentrale, die auch die Verlagerung von Produktionsfunktionen, Standortschließungen und Personalabbau umfassen können, entstehen allerdings Widerstände und Barrieren. Spezifische Standortbedingungen einzelner Betriebe können die Durchsetzung zentraler Rationalisierungskonzepte massiv beeinflussen und in bestimmte Richtungen lenken.

In der ISF-Studie über die Rationalisierungsstrategien eines internationalen Konzerns der Unterhaltungselektronik wurde am Beispiel von Montageprozessen gezeigt, daß die gewachsenen Strukturen und Standortbedingungen einzelner Konzernbetriebe gegenüber den konzernübergreifenden Planungen ein beträchtliches Beharrungsvermögen aufweisen. So fanden sich an technisch weitgehend ähnlichen Montageanlagen (der automatischen Leiterplattenbestückung) in verschiedenen Werken sowohl international als auch national deutlich unterscheidbare Tätigkeits- und Personaleinsatzstrukturen. Abhängig war dies besonders von den Arbeitsmarktbedingungen des jeweiligen Werkes. Waren etwa in städtischen Gegenden Facharbeiter verfügbar, so war ein vergleichsweise polyvalenter, wenig arbeitsteiliger Arbeitskräfteeinsatz möglich. Anders hingegen in ländlichen Gegenden, wo mit hauptsächlich nur angelernten Arbeitskräften ausgeprägt arbeitsteilige Arbeitsstrukturen realisiert wurden. Ähnliche Differenzen zeigten sich in Hinblick auf die Entlohnung und betriebliche Leistungs politik, die nicht zuletzt abhängig waren vom jeweiligen betrieblichen System der industriellen Beziehungen. Resultat die-

¹³ Zu den einschneidenden Veränderungen auf den Zuliefermärkten der Automobilindustrie in den letzten Jahren vgl. vor allem die Aufsätze in: Mendius/Wendling-Schröder (1991) und Deiß/Döhl (1992).

¹⁴ Wohl wissend, daß damit eine vielfach kritisierte begriffliche Engführung der industriesoziologischen Analyse nicht verlassen wird, soll Industriearbeit hier im traditionellen Sinn verstanden werden: Die Betrachtung beschränkt sich auf die Fertigung und die ihr unmittelbar vor- und nachgelagerten Bereiche wie Planung, Steuerung, Instandhaltung etc. (z.B. Bieber/Möll 1993: 15 ff.).

ser Situation war, daß sich zwar im Konzern ähnliche und wiederkehrende Formen der Arbeitsorganisation fanden, doch unterschieden sie sich zugleich in wichtigen Dimensionen wie Arbeitsteilung, Personaleinsatz und Leistungs politik (Düll/Bechtle 1991: 95 ff.).

Im Fall der transnationalen Konzernstrategie, wo sich die Vorgaben der Konzernzentrale auf Eckdaten, Kennziffern und generelle Ziele beschränken, ist weniger von einer Wechselwirkung zwischen übergreifenden Vorgaben und spezifischen Standortbedingungen auszugehen. Entscheidend für die Entwicklung von Industriearbeit sind vielmehr die dadurch angestoßenen Prozesse der Konkurrenz und Kooperation der in das Unternehmensnetzwerk eingebundenen Produktionsbetriebe. Es bleibt den einzelnen Betrieben überlassen, Effizienz durch entsprechende, auf ihre je spezifischen Standortbedingungen abgestellte arbeitsorganisatorische Strukturen zu sichern und zentrale Vorgaben etwa in Hinblick auf eine Reduktion der Durchlaufzeiten oder eine Steigerung der Qualität zu realisieren. Eine Rolle spielen dabei offensichtlich nicht nur die jeweilige arbeitspolitische Konstellation und die Arbeitsmarktsituation eines Betriebes, sondern auch die Bedingungen nationaler oder lokaler Absatzmärkte, auf die die transnationale Strategie, wie skizziert, besonders abstellt. Sie entscheiden über das konkrete Produktspektrum und die damit einhergehenden Arbeitsanforderungen. Divergierende Entwicklungstendenzen von Industriearbeit innerhalb des Konzernnetzwerks sind daher nicht nur international, sondern auch national anzutreffen.

Bestimmungsgröße für das Zusammenspiel der einzelnen Konzernunternehmen und -einheiten im Rahmen der transnationalen Strategie eines Konzerns und die daraus resultierenden Formen der Arbeitsorganisation sind die Steuerungs- und Koordinationsprozesse innerhalb des Konzerns. Naheliegend für die Analyse dieser Zusammenhänge ist der Rückgriff auf die Kategorien der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung und der Steuerungsformen in Netzwerken (z.B. Teubner 1991: 201 ff.). Fraglos werden mit dieser Perspektive die grundlegenden Zusammenhänge bezeichnet, ohne daß damit jedoch schon Aussagen über ihre konkrete Form und Konsequenzen möglich wären. Offen bleiben so entscheidende Fragen wie die nach dem Verhältnis von Kontrolle und Autonomie zwischen Konzernspitze und Konzernunternehmen, dem Grad von funktionaler Integration und Differenzierung sowie das damit verschränkte Verhältnis von Kooperation und Konkurrenz zwischen den einzelnen Unternehmen im Konzern. Vermutlich können diese Zusammenhänge innerhalb von Organisations- bzw. Unternehmensnetzwerken beträchtlich variieren.

Folgt man der einschlägigen Literatur wie auch den ersten Befunden des ISF-Projektes in der Investitionsgüterindustrie, so sind hier verschiedene Steuerungskonzepte und -mechanismen anzutreffen. Auf der einen Seite finden sich sogenannte „globale Koordinationsgruppen“, die sich aus dem Management verschiedener Standorte gebildet werden und als zentrales Koordinationsgremium mit relativ weitreichenden Kontroll- und Entscheidungsbefugnissen figurieren (Meffert 1990). Auf der anderen Seite ist eine hohe Autonomie regionaler Unternehmen anzutreffen, wie sie betriebswirtschaftlich im sogenannten „Lead Country Concept“ gefaßt wird. Den Regionalunternehmen, die nur sehr lose in eine übergreifende Konzernorganisation eingebunden sind, kommt hierbei für ein Produkt- und Produktionsentscheidungen eine hohe Autonomie zu.

Abgestützt werden diese Koordinationsmechanismen durch je unterschiedlich ausgeprägte Kontrollmöglichkeiten und -instrumente auf der Ebene des internationalen Managementsystems des Gesamtkonzerns; Instrumente sind hier computergestützte Managementinformationssysteme und eine standardisierte Daten- und Kennziffernbasis und ein darauf ausgerichtetes Controlling-System, die einen jederzeitigen Vergleich der ökonomischen Leistungsfähigkeit der dezentralen Konzernbetriebe ermöglichen. Bezweckt wird damit in der Regel aber keine direkte Kontrolle „von oben“. Vielmehr soll damit ein Prozeß der „Selbstbeobachtung“ und „Selbstkontrolle“ des Managements auf den „unteren“ Ebenen angestoßen werden. Absicht ist, dadurch dezentrale Rationalisierungsmaßnahmen zu initiieren, die sowohl die jeweilige ökonomische Position des einzelnen Betriebs oder des Cost- bzw. Profit-Centers und zugleich die des gesamten Unternehmens verbessern sollen. Einem interviewten Fabrikmanager aus dem untersuchten Konzern zufolge herrscht ein „offener Wettbewerb“ zwischen den einzelnen Betrieben im Konzern.

Erforderlich wird darüber hinaus allerdings auch eine auf die spezifischen Bedingungen eines solchen internationalen Unternehmensnetzwerks ausgerichtete Personalpolitik, die das internationale Management betrifft. Zentrales Rekrutierungs- und Aufstiegs kriterium im Management ist die Bereitschaft zur kurzfristigen internationalen Rotation verbunden mit der Fähigkeit, sich zugleich intensiv mit regionalen und lokalen Besonderheiten einzelner Konzernbetriebe auseinanderzusetzen. Den Ausführungen verschiedener Managementvertreter zufolge liegt auf dieser Managementebene auf Grund ihrer widersprüchlichen, gleichzeitig global und regional ausgerichteten Arbeitsanforderungen ein zentrales personalpolitisches Problem transnationaler Unternehmen (z.B. Taylor 1991: 94 f.; Rapoport 1992: 27).

Der Stabilisierung dieses Unternehmensnetzwerks dienen schließlich auch sozialintegrative Managementkonzepte, wie sie unter dem Stichwort „Unternehmenskultur“ zusammengefaßt werden. Zielen solche Konzepte einerseits auf die Aktivierung zusätzlicher Leistungen des Personals auf allen hierarchischen Ebenen, so dienen sie zugleich der Sicherung der Funktionsfähigkeit des Netzwerks

durch die Verpflichtung auf gemeinsame konzernübergreifende Zielsetzungen. Die Rolle von in jüngster Zeit in vielen Unternehmen aufgelegten Rationalisierungsprogrammen wie „Total Quality Management“, „Customer Focus“ und „Time Based Management“ ist auch in diesem Lichte zu sehen, ihre Bedeutung für den tatsächlichen Rationalisierungsprozeß darf mithin nicht überbewertet werden.

Eine Vielfalt arbeitsorganisatorischer Formen findet sich auch in den von uns derzeit untersuchten Konzernbetrieben aus der Investitionsgüterindustrie. Sie reichen von den anspruchsvollen Tätigkeiten sogenannter „Problemlöser“ und „Systemregulierer“ (z.B. Wittke 1993; Schumann et al. 1994 a), deren Aufgaben sich auf die autonome Aufrechterhaltung, Optimierung und Instandhaltung automatisierter Produktionsprozesse richten bis hin zu einfachen Montageprozessen mit restriktiven Formen der Handarbeit. Diese zeichnen sich durch ausgeprägte Arbeitsteilung, kurzzyklische Arbeitsgänge, geringe Qualifikationsanforderungen und eine hohe Austauschbarkeit der Arbeitskräfte aus (Moldaschl 1993).

Ähnlich differenzierte Strukturen sind innerhalb des in wesentlichen Branchen sich im Umbruch befindlichen Maschinenbaus¹⁵ und insbesondere in den neukonturierten Zulieferpyramiden anzutreffen. So finden sich an ihrer Spitze bei den Endproduzenten, beispielsweise aus der Automobilindustrie, in vielen Montagebereichen Formen der Team- und Gruppenarbeit und in der hochautomatisierten Teilefertigung „Systemregulierer“ und verschiedentlich „Problemlöser“. Darüber hinaus differieren die Arbeitsformen innerhalb der Großbetriebe der Automobilindustrie beträchtlich (Wittke 1993). Gleichsam am Fuße dieser Pyramide in den Garagenbetrieben und „sweat shops“ hingegen sind taylorisierte, äußerst restriktive Arbeitsformen die Regel (z. B. Deiß 1994).

Die jeweils sich durchsetzende Form der Arbeitsorganisation ist mithin von einer Vielzahl verschiedener Bedingungen abhängig. Zweifellos spielen hier zunächst einmal der Einfluß technisch-stofflicher Bedingungen, die aus der Produktstruktur und dem Automatisierungsniveau der eingesetzten Produktionstechnik resultieren und das jeweilige betriebliche System der industriellen Beziehungen eine wichtige Rolle. Darüber hinaus er-

weist sich im Rahmen der skizzierten Konzernstrategien und Zulieferbeziehungen aber besonders die jeweilige Versorgungslage mit Arbeitskräften als wichtiger Bestimmungsfaktor für die Entwicklung von Arbeitsorganisation und Personaleinsatz. Denn die Mobilität von Arbeitskräften, besonders die von Industriearbeitern ist aus kulturellen, finanziellen und vielfach arbeitsmarktstrukturellen Gründen eingeschränkt. Im Unterschied zu Kapital und auch Technik ist Arbeitskraft hochgradig „lokalisiert“ (Düll/Bechtle 1991).

Versucht man nun, dieses empirisch beobachtbare arbeitsorganisatorische Spektrum genauer zu fassen, so können vereinfacht drei typische Entwicklungspfade von Arbeitsorganisation und Industriearbeit herausgearbeitet werden:¹⁶

(1) Ein erster Entwicklungspfad läßt sich als „Neotaylorismus“ apostrophieren. Genutzt wird hier das überkommene tayloristische Gestaltungspertoire, in vielen Fällen ergänzt durch die intensive Nutzung rechnergestützter Steuerungs- und Kontrollsysteme. Arbeit im Produktionsbereich hat hier rein ausführenden Charakter und weist alle Merkmale restriktiver Arbeit auf. Die Qualifikation der Arbeitskräfte bewegt sich auf dem Niveau von Un- und Angelernten und auf den unteren Qualifikationsebenen finden sich in vielen Industriezweigen vor allem Frauen.¹⁷

(2) Ein zweiter, dazu konträrer Entwicklungspfad kann als „integrative Industriearbeit“ charakterisiert werden. Arbeitsorganisatorisch ist hier ein umfassender Abbau der bisherigen Arbeitsteilung und eine Integration von Planung und Ausführung anzutreffen. Personelle Basis ist eine systematische Nutzung von Facharbeitern und qualifizierten Angelernten, die in Einzelarbeit oder in Gruppen über eine relativ hohe Autonomie über Arbeitszeiten und Tätigkeiten verfügen.

(3) Drittens kann ein Entwicklungspfad „polarisierter Industriearbeit“ ausgemacht werden. Sein Merkmal ist eine eher vorsichtige Neustrukturierung der Arbeitsorganisation, die sich zunächst

¹⁶ Vgl. hierzu die Thesen über die „Unbestimmtheit post-tayloristischer Rationalisierungsstrategie“ (z.B. Bechtle/Lutz 1989; Hirsch-Kreinsen et al. 1990; Lutz 1992).

¹⁷ So etwa in den Serienmontagen der Automobilindustrie, der Elektro- und Computerindustrie, der feinmechanisch-optischen Industrie sowie der Möbel und Bekleidungsindustrie; ebenso bei einfachen Maschinenarbeiten in der Ernährungs-, Kunststoff- und Verpackungsindustrie; vgl. dazu zusammenfassend insbesondere Moldaschl (1993).

¹⁵ Zur Entwicklung im Maschinenbau, speziell zu der nur zögerlichen Verbreitung von Formen der Team- und Gruppenarbeit, vgl. Moldaschl, Schultz-Wild (1994); zur Arbeitsorganisation im Werkzeugmaschinenbau Schumann et al. (1994 b: 371 ff.).

einmal nur auf eine ausgeprägte Segmentierung in verschiedene Funktionsbereiche wie Serien- und Einzelfertigung oder eine Differenzierung zwischen der Herstellung neuer Produkte und der Fertigung von Ersatzteilen beschränkt. Daher zeigen sich vielfach sowohl anspruchsvolle und einfache Tätigkeitsstrukturen und ein entsprechend polarisierter Personaleinsatz. Zentrale dispositive Funktionen werden hier häufig an Schlüsselarbeitsplätzen konzentriert, die mit computergetriebenen Steuerungs- und Kontrollsystemen ausgestattet sind, während ein größerer Teil der Arbeitsaufgaben ausführenden, ja restriktiven Charakter aufweist. An den Schlüsselarbeitsplätzen finden sich Facharbeiter mit Zusatzqualifikationen oder Techniker, für die ausführenden Tätigkeiten werden angelernte Arbeitskräfte eingesetzt.

Grosso modo fügen sich vor allem in den Netzwerkstrukturen der Konzerne und den hierarchisierten Strukturen der Zulieferpyramiden diese verschiedenen arbeitsorganisatorischen Strategien zu einem „patchwork“ verschiedener Arbeitsformen zusammen. Habermas' Diktum von der „neuen Unübersichtlichkeit“ gesellschaftlicher Verhältnisse läßt sich mithin auch auf die Situation der industriellen Arbeit übertragen.¹⁸

5. Zur politischen Beeinflußbarkeit internationaler Rationalisierungsstrategien

Zum Schluß einige Anmerkungen zu der Frage, über welche Handlungsmöglichkeiten nationalstaatliche Politik unter den gegebenen Bedingungen des Weltmarktes verfügt. Diese Frage liegt besonders angesichts der aktuellen „Standortdebatte“ nahe, bei der es um die Sicherung von Investitionen und Arbeitsplätzen, eben die zukünftige Entwicklung der Industriearbeit unter den gewandelten Bedingungen des Weltmarktes geht. Nicht neu ist hier die kritische These, wonach angesichts der wachsenden Bedeutung internationaler Konzerne und besonders des weltweiten, politisch immer weniger kontrollierbaren Geld- und Kapitalverkehrs von einer massiven Erosion national-

staatlicher Handlungsfähigkeit auszugehen sei. Verwiesen wird dabei nicht zuletzt auch auf das Versagen der keynesianisch-interventionsstaatlichen Politik seit den späten 70er Jahren (z. B. Altvater/Mahnkopf 1993: 66 ff.; Esser 1993).

Im Lichte der vorgetragenen Befunde sind allerdings einige Modifikationen dieser These angezeigt. Nationalstaatliche Politik ist mit dem Problem konfrontiert, sowohl die negativen Folgen der sich intensivierenden Weltmarktkonkurrenz für Industriestandorte und Arbeitsplätze möglichst gering zu halten, als auch die für ein wirtschaftliches Wachstum unabdingbare Offenheit zum Weltmarkt mit seinen Kapitalbewegungen und Investitionen nicht zu gefährden. Eine Abschottungs- und Autarkiepolitik wie in den 30er Jahren im Gefolge der Weltwirtschaftskrise ist kaum mehr möglich und wird bislang von keinem der Industriestaaten ernsthaft verfolgt. Obgleich sie Gegenreaktionen hervorrufen und auf längere Sicht selbstschädigend sein können, bieten sich lediglich die neoprotektionistischen Maßnahmen an, um die Prozesse des Weltmarktes politisch zu beeinflussen. Eine weitere Verbreitung solcher Maßnahmen ist auf Grund der hohen Arbeitslosigkeit und der außenwirtschaftlichen Ungleichgewichte vieler Industrieländer und Weltmarktregionen nicht ausgeschlossen. Dem könnte, so jüngst eine Reihe von Wirtschaftsexperten, auch das neue GATT-Abkommen, das auf die nachhaltige Liberalisierung des Welthandels zielt, kaum entgegenwirken (HB, 12.4.94: 7).

Dies verweist auf die verschärfte „Standortkonkurrenz“ um Investitionen und Arbeitsplätze, unter der nationalstaatliche Politik agiert. Daraus resultiert ein Druck auf kostenrelevante wirtschafts- und finanzpolitische, insbesondere sozial- und tarifpolitische Regelungen wie Lohnhöhe, die viel diskutierten Lohnnebenkosten, Arbeitszeitnormen, aber auch Arbeitsschutzbestimmungen. Insofern kann, folgt man W.-D. Narr, von einer weltmarktbedingten „ökonomischen Gleichschaltung“ nationalstaatlicher Politik ausgegangen werden. Sie führt tendenziell zu einer Angleichung bislang länderspezifisch unterschiedlicher Regulationsformen der Arbeit auf niedrigem Niveau. Solche Prozesse des „Sozial- und Lohndumping“ finden zweifellos innerhalb der einzelnen Regionen und Ländergruppen wie auch zwischen ihnen statt. Betroffen hiervon sind seit längerem traditionelle Industrien wie die Textil- und Bekleidungsindustrie, die Stahlindustrie sowie die Bauindustrie, die sich sowohl aus Südostasien als auch aus Osteuropa unter einem massiven Konkurrenzdruck dieser Art befinden (HB 13.10.94: 3).

¹⁸ Im Zusammenhang mit der Globalisierung von Unternehmen gehen Flecker und Schienstock (1994) von einer offenbar weltweiten Konvergenz der Arbeitsorganisation aus. Inwieweit eine solche Tendenz angesichts der Vielfalt regionaler und nationaler Einflußgrößen und unter den Bedingungen verschiedenster Branchen und Märkte sich auf den unterschiedlichen Organisationsebenen eines Konzerns durchzusetzen vermag, bleibt allerdings das Geheimnis der beiden Autoren.

Unübersehbar ist darüber hinaus, daß die Internationalisierung der Produktion einen stetigen Abbau von Arbeitsplätzen im industriellen Sektor in Deutschland nach sich zieht. Arbeitsplatzabbau findet zunächst durch eine ständige Verlagerung arbeitsintensiver Prozesse ins kostengünstigere Ausland statt. Diese Tendenz betrifft nicht nur mehr standardisierte und arbeitsintensive Produktionsprozesse, sondern in letzter Zeit auch anspruchsvolle Engineeringfunktionen wie wesentliche Teile der Softwareentwicklung und Aufgaben der Maschinenkonstruktion. Solche Funktionen werden zunehmend in osteuropäische und asiatische Länder verlagert, die, wie beispielsweise Polen oder die südlichen Regionen von Indien, über hinreichend ausgebildete Informatiker und Ingenieure verfügen, die zu sehr niedrigen Arbeitskosten die gleiche Leistung und Qualität wie ihre deutschen und westeuropäischen Kollegen erbringen (z.B. VDI-N. 9.9.94: 1). Damit verbleiben im Inland zumeist komplexe Produktionsprozesse etwa aus dem Investitionsgütersektor, deren fortschreitende Automatisierung und massive Produktivitätssteigerung freilich gleichfalls zu einem ständigen Arbeitsplatzabbau führen.

Diese Entwicklung verweist allerdings auch auf gewisse Möglichkeiten politischer Instanzen, Investitionsentscheidungen der Unternehmen zu beeinflussen und Produktionsstandorte zu sichern oder gar auszubauen. Gemeint sind hiermit technologie-, industrie- und bildungspolitische Maßnahmen mit denen Standortbedingungen, vor allem die je gegebene „technologische Infrastruktur“ eines Landes oder einer Region verbessert werden können. Denn angesichts der wachsenden Kapitalintensität und Komplexität der Produktionsprozesse und der damit verbundenen Orientierung vor allem transnationaler Unternehmen an regionalen und nationalen Bedingungen erweisen sich, wie skizziert, infrastrukturelle Gegebenheiten als wichtiger „Standortfaktor“. Nicht nur unseren Befunden zufolge gewinnen sie eine wachsende Bedeutung für Investitionsentscheidungen solcher Unternehmen.¹⁹

Politisches Handeln kann sich dabei allerdings kaum mehr allein auf die nationalstaatliche Ebene beschränken. Denn Voraussetzung wie auch Folge

der Regionalisierung des Weltmarktes ist die wachsende Bedeutung suprastaatlicher Instanzen wie etwa die der EU, die zunehmenden Einfluß auf industrie- und technologiepolitische Maßnahmen nehmen. In Hinblick auf die Entwicklung und Nutzung der infrastrukturellen Bedingungen gewinnen aber auch substaatliche Einheiten in einzelnen industriellen Distrikten wachsende Bedeutung. Hierauf verweisen vor allem die Ergebnisse der regionalökonomischen Forschung, die die Bedeutung regionaler Netzwerke und ihrer historisch gewachsenen Besonderheiten für industrielle Rationalisierungsprozesse betonen (z.B. Läßle 1986).

Abschließend steht allerdings zu bezweifeln, daß sich mit einer erfolgreichen Konkurrenz einzelner Länder oder Regionen um Investitionen und Arbeitsplätze dauerhaft Wachstumschancen verbinden. Ein weltweites Positivsummenspiel ist alles andere als wahrscheinlich. Denn auf absehbare Zeit ist in wichtigen Regionen des Weltmarktes keine substantielle Steigerung der Nachfrage zu erwarten. Folgt man einschlägigen ökonomischen Analysen, so gilt dies angesichts sinkender Einkommen und hoher struktureller Arbeitslosigkeit für die meisten westlichen Industrieländer, auf Grund sozioökonomischer Strukturveränderungen und politischer Unsicherheiten für Osteuropa wie insbesondere auf Grund ihrer hohen Verschuldung für die meisten Länder der Dritten Welt. Ausnahmen bilden derzeit lediglich eine Reihe der neu industrialisierten Länder und Regionen vor allem in Ostasien, deren Entwicklungsperspektive allerdings nur schwer einzuschätzen ist (z.B. Kurz 1991). Auf's Ganze gesehen ist daher davon auszugehen, daß bei der weltweiten Konkurrenz um Investitionen und Arbeitsplätze der Erfolg der einen Region zu Lasten der anderen geht.

Literatur

- Agthe, K.E., 1982: „Multi-local statt „Multi-national, als strategisches Konzept eines internationalen Unternehmens. S. 147 – 169 in: W. Lück/ V. Trommsdorff (Hrsg.). Internationalisierung der Unternehmen, Wiesbaden: Schmidt.
- Altwater, E., 1987: Sachzwang Weltmarkt. Hamburg: VSA.
- Altwater, E./Mahnkopf, B., 1993: Gewerkschaften vor der europäischen Herausforderung. Münster: Dampfboot.
- Bartlett, C.A., 1986: Building and Managing the Transnational – The New Organizational Challenge. S. 367–401 in: M.E. Porter, M.E. (Hrsg.), Competition in Global Industries, Boston: Harvard Business School.

¹⁹ So betonen auch eine ganze Reihe industrieökonomischer Studien die Chancen politischer Instanzen, dadurch nicht nur die Konkurrenzfähigkeit der jeweils nationalen Industrie zu stärken, sondern vor allem auch internationale Investitionen „ins Land“ zu holen (z.B. Porter 1991; Thurow 1992).

- Bechtle, G., 1980: Betrieb als Strategie. Frankfurt/New York: Campus.
- Bechtle, G./Lutz, B., 1989: Die Unbestimmtheit post-tayloristischer Rationalisierungsstrategie und die ungewisse Zukunft industrieller Arbeit – Überlegungen zur Begründung eines Forschungsprogramms. S. 9–91 in: K. Düll; B. Lutz (Hrsg.), *Technikentwicklung und Arbeitsteilung im internationalen Vergleich*. Frankfurt/New York: Campus.
- Berger, R. 1992: Local Hero. *manager magazin* 12: 202–209.
- Bieber, D./Möll, G., 1993: *Technikentwicklung und Unternehmensorganisation*. Frankfurt/New York: Campus.
- Czempel, E.-O., 1989: Die Reprivatisierung der Weltwirtschaft. *Vereinte Nationen* 5: 149–155.
- Deiß, M., 1994: Arbeit in der Automobilzulieferindustrie – Probleme und Risiken durch unternehmensübergreifende Rationalisierung. *WSI-Mitteilungen* 7: 425–438.
- Deiß, M./Döhl, V. (Hrsg.), 1992: *Vernetzte Produktion*. Frankfurt/New York: Campus.
- Düll, K./Bechtle, G., 1991: *Massenarbeiter und Personalpolitik in Deutschland und Frankreich*. Frankfurt/New York: Campus.
- Emmott, B., 1993: Survey: Multinationals. *Back in Fashion*. *The Economist*, March 27th: 3–26.
- Esser, J., 1993: Die Suche nach dem Primat der Politik. S. 409–430 in: S. Unseld (Hrsg.), *Nachdenken über Deutschland*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Flecker, J./Schienstock, G., 1994: Globalisierung, Konzernstrukturen und Konvergenz der Arbeitsorganisation. S. 625–642 in: N. Beckenbach/W. v. Treeck (Hrsg.), *Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Soziale Welt, Sonderband 9*. Göttingen: Otto Schwartz.
- Ghoshal, S., 1987: Global Strategy: An Organizing Framework. *Strategic Management Journal* 8: 425–440.
- Handelsblatt, Düsseldorf versch. Jahrg.
- Hirsch-Kreinsen, H./Schultz-Wild, R./Köhler, Ch./Behr, M. v., 1990: *Einstieg in die rechnerintegrierte Produktion – Alternative Entwicklungspfade der Industriearbeit im Maschinenbau*. Frankfurt/New York: Campus.
- Hirsch-Kreinsen, H./Altmann, N./Schultz-Wild, R., 1993: *Nationalspezifische Entwicklungstendenzen von Industriearbeit: "Das ABB-Projekt," Schlußbericht zur Vorstudie*. ISF München: mimeo.
- Hübner, K., 1993: Strukturveränderungen des Kapitalismus und Internationalisierung des Kapitals. *links* Juli/August: 34–36.
- IG Metall (Wirtschaftsabteilung: Spezial) (Hrsg.), 1991: *Fertigungstiefe im Maschinenbau*. Frankfurt: mimeo.
- Jürgens, U./Malsch, T./Dohse, K., 1989: *Moderne Zeiten in der Automobilindustrie. Strategien der Produktionsmodernisierung im Länder- und Konzernvergleich*. Berlin et al.: Springer.
- Kurz, R., 1991: *Der Kollaps der Modernisierung*. Frankfurt: Eichborn.
- Kurz, R., 1992: One World und jüngster Nationalismus. *Frankfurter Rundschau* 4. Januar: ZB 3.
- Läpple, D., 1986: *Trendbruch in der Raumentwicklung. Auf dem Weg zu einem neuen industriellen Entwicklungsweg. Informationen zur Raumentwicklung* 11/12: 909–920.
- Levitt, Th., 1983: The globalization of markets. *Harvard Business Review* May-June: 92–102.
- Lutz, B., 1992: The Contradictions of Post-Tayloristic Rationalization and the Uncertain Future of Industrial Work. S. 26–45 in: N. Altmann/ Chr. Köhler/ P. Meil (Hrsg.), *Technology and Work in German Industry*. London and New York: Routledge.
- Macharzina, K. 1993 a: *Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen*, Wiesbaden: Gabler.
- Macharzina, K. 1993 b: *Multinationale Unternehmen*. Sp. 2898–2906 in: W. Wittmann et al. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Teilband 2*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Meffert, H., 1990: Implementierungsprobleme globaler Strategien. S. 93–115 in: M.K. Welge/ K. Martin (Hrsg.), *Globales Management*. Stuttgart: Poeschel.
- Mendius, H./Wendeling-Schröder, U. (Hrsg.), 1991: *Zulieferer im Netz*. Köln: Bund.
- Moldaschl, M., 1993: *Restriktive Arbeit: Formen, Verbreitung, Tendenzen der Belastungsentwicklung*. S. 140–172 in: IfS Frankfurt, INIFES Stadtbergen, ISF München, SOFI Göttingen (Hrsg.), *Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung. Schwerpunkt: Produktionsarbeit*. Berlin: Sigma.
- Moldaschl, M./Schultz-Wild, R. (Hrsg.), 1994: *Perspektiven arbeitsorientierter Rationalisierung – Fertigungsinseln und Gruppenarbeit im Maschinenbau*. Frankfurt/New York: Campus.
- OECD, 1992: *Technology and the Economy. The Key Relationships*. Paris: OECD.
- Osterloh, M./Weibel, A., 1993: *ABB-Project: A-Level*. Institut für betriebswirtschaftliche Forschung, Universität Zürich: mimeo.
- Piore, M.J./Sabel, Ch.F. 1985: *Das Ende der Massenproduktion – Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft*. Berlin: Wagenbach.
- Porter, M.E., 1986: *Changing Patterns of International Competition*. *California Management Review* XXVIII/ 2: 9–40.
- Porter, M.E., 1991: *Nationale Wettbewerbsvorteile*, München: Droemer Knaur.
- Prokla-Redaktion, 1993: *Der Nationalstaat zwischen globaler Ökonomie, regionaler Blockbildung und regionalistischem Separatismus*. S. 3–11 in: Prokla: *Regionalisierung der Weltgesellschaft* 1. Münster: Dampfboot.
- Rapoport, C., 1992: *How Barnevik Makes ABB Work*. *Fortune* June 29: 24–27.
- Sauer, D; Döhl, V., 1994: *Arbeit an der Kette – Systemische Rationalisierung unternehmensübergreifender Produktion*. *Soziale Welt* 2: 197–215.
- Schumann, M.; Baethge-Kinsky, V.; Kühlmann, M.; Kurz, C.; Neumann, K. 1994a: *Der Wandel der Produktionsarbeit im Zugriff neuer Produktionskonzepte*. S. 11–44 in: N. Beckenbach/W. v. Treeck (Hrsg.), *Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Soziale Welt, Sonderband 9*, Göttingen: Otto Schwartz.
- Schumann, M.; Baethge-Kinsky, V.; Kühlmann, M.; Kurz, C.; Neumann, K. 1994b: *Trendreport Rationalisierung*, Berlin: Sigma.

- Semlinger, K., 1993: Effizienz und Autonomie in Zulieferungsnetzwerken – zum strategischen Gehalt von Kooperation. S. 309–354 in: W.H. Staehle/J. Sydow (Hrsg.), Managementforschung. Band 3. Berlin et al.: Springer.
- Streeck, W., 1991: On the Institutional Conditions of Diversified Quality Production. in: Matzner, E./Streeck, W. (Hrsg.): Beyond Keynesianism. Aldershot.
- Senghaas, D., 1993: Zwischen Globalisierung und Fragmentierung. Blätter für deutsche und internationale Politik 1: 50–59.
- Taylor, W., 1991: The Logic of Global Business: An Interview with ABB's Percy Barnevik. Harvard Business Review, March-April: 91–105.
- Teubner, G., 1991: Die vielköpfige Hydra: Netzwerke als kollektive Akteure höherer Ordnung. S. 189–216 in: W. Krohn/G. Küppers (Hrsg.), Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung, Frankfurt: Suhrkamp.
- Thurrow, L. 1992: Head to Head. The Coming Economic Battle Among Japan, Europe, and America, New York: Morrow.
- UNCTC (United Nations Centre on Transnational Companies), 1992: World Investment Report 1992. Transnational Corporations as Engines of Growth. New York: United Nations.
- UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development), 1994: World Investment Report 1994. Transnational Corporations, Employment and the Workplace. New York and Geneva: United Nations.
- VDI-Nachrichten, Düsseldorf, versch. Jahrg.
- Welge, M.K., 1980: Multinationale Unternehmungen. Sp. 1365–1378 in: Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart: Poeschel.
- Wittke, V., 1993: Qualifizierte Produktionsarbeit neuen Typs: Einsatzfelder, Aufgabenzuschnitte, Qualifikationsprofile. S. 27–66 in: IfS Frankfurt, INIFES Stadtbergen, ISF München, SOFI Göttingen (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung. Schwerpunkt: Produktionsarbeit. Berlin: Sigma.