

Jürgen Hoffmann

Neuer Produktivitätstyp - alte Vertretungsstrukturen. Die industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik zwischen regionaler Dezentralisierung und Internationalisierung¹

Im Deutschen Gewerkschaftsbund »brodelt es«. Zwar nicht in der vom Vorsitzenden Heinz-Werner Meyer in seiner »Hattinger Rede« 1990 anvisierten Richtung der Öffnung, Diskursivität und der neuen »Streitkultur«. ² Es geht statt dessen um die Neuaufteilung der Ressourcen und der Macht - und beides ist bekanntlich wesentlich von den Mitgliederzahlen der Einzelgewerkschaften abhängig. Die »Strukturreform« des DGB erfolgt dabei naturwüchsig und von oben; eingeleitet durch den »Gewerkschaftskannibalismus« in den neuen Bundesländern findet sie jetzt ihre Fortsetzung in hastigen Versuchen des Zusammenschlusses von kleineren und mittleren Einzelgewerkschaften gegen die großen Schwestern. Ein Konzept für ein neues Verhältnis zwischen den Einzelgewerkschaften, zwischen Einzelgewerkschaften und DGB und zwischen DGB und DAG ist nicht vorhanden, kann folglich auch nicht zur Diskussion gestellt werden; die inhaltlichen Reformforderungen aus vielen »Zukunftsdiskussionen« bleiben auf der Strecke, eine organisatorische Reform, die inhaltlich Sinn macht, ist nicht in Sicht.

Dabei befinden sich die Gewerkschaften (ob sie es nun wahrhaben wollen oder nicht) in einer überaus schwierigen Umbruchphase - dies festzustellen, dazu bedarf es keines Industriesociologen oder Politologen, das pfeifen die Spatzen von den Dächern! Es geht in dieser Umbruchphase nicht nur um die zur Zeit alles überwölbenden Probleme in den neuen Bundesländern (die eher »alte« gewerkschaftspolitische Probleme sind); es geht um organisationspolitische Fragestellungen, die aus der Modernisierung von Gesellschaft und Ökonomie seit den siebziger Jahren resultieren. Ein Aspekt von sich aktuell verändernden Umweltbedingungen industrieller Vertretungssysteme soll im folgenden Essay diskutiert werden: die regionale Dezentralisierung der Produktionsstruktur bei gleichzeitiger Internationalisierung der kapitalistischen Produktion. Die Stichworte sind »interne/externe Flexibilisierung« und neue (internationale) Zentralisierung«. Die Frage wird dabei sein, ob Gewerkschaften sich weiterhin Organisations- und Politikstrukturen erlauben können, die einem historisch überholten Typus von Produktion, Unternehmensform und regionaler ökonomischen Struktur entsprechen.

-
- 1 Überarbeitete Fassung eines Referats, das auf der Tagung des Goethe-Instituts Mailand und der Fondazione Giangiacomo Feltrinelli (»Il Futuro della Società e del Lavoro (II): Individuo - Rappresentanza e Regolazione«) im Dezember 1991 gehalten wurde. Für hilfreiche Diskussionen bin ich insbesondere meinem Kollegen Dieter Läßle dankbar.
 - 2 Vgl. dazu die Dokumentation in der Beilage zu *Die Mitbestimmung* Nr. 1/1991

1. Erfolgsbedingungen des Systems der industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik

Die industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik haben sich in der ökonomischen Umbruchphase seit 1975 im internationalen Vergleich als überaus stabil erwiesen - und dies hat seinen Grund in einigen Strukturen und deren Zusammenwirken. Diese Strukturen sollen hier zunächst kurz skizziert werden.

Zunächst entlastet das duale Interessenvertretungssystem (Betriebsräte - Gewerkschaft) die betriebliche Ebene vom Zwang der Vereinheitlichung zwischen den Betrieben - dies übernimmt die gewerkschaftliche Politik. Die Einzelgewerkschaften sind dafür von dem schwierigen Geschäft der Berücksichtigung unterschiedlicher innerbetrieblicher Arbeitsbedingungen und der Interessenvertretung der davon Betroffenen entlastet, diese Funktionserfüllung geht als Vorgabe der betrieblichen Vertretung in die Gewerkschaftspolitik ein. Idealerweise sind sodann die Einzelgewerkschaften zuständig für die Tarifpolitik und vertreten darin alle Arbeitnehmer - ob Mitglieder oder Nichtmitglieder, während der DGB als Dachverband wiederum die Einzelgewerkschaften durch die Vertretung allgemein sozialpolitischer, arbeitsrechtlicher und wirtschaftspolitischer Belange von diesen politischen Anforderungen entlastet. Der Staat entlastet wiederum die Tarifpartner allgemein von der Arbeit der Einbindung und erhält dafür stabile gesellschaftliche Beziehungen als Beitrag zur Gewährleistung von Massenloyalität. Denn das verrechtlichte System und die Allgemeinverbindlichkeitserklärung von Tarifverträgen seitens der Politik führt zu Erwartungssicherheiten und garantiert die Verallgemeinerung der privatrechtlichen Vertragsbeziehungen, entlastet insofern beide Kontrahenten in den industriellen Beziehungen.

Die Verarbeitung des Widerspruchs von betrieblichen Interessen, Brancheninteressen und allgemeiner Vertretung der Arbeitnehmerexistenz begünstigt im deutschen Vertretungssystem dabei systemisch Betriebs- gegenüber Brancheninteressen und Einzelgewerkschaften gegenüber dem DGB. Die betriebliche Interessenvertretungspolitik wird durch ihre Verrechtlichung auf Strukturen verwiesen, die der Hierarchie des Unternehmens (Stab-Linie) angepaßt sind und die die Vertretungskompetenz auf die Institutionen der Betriebsräte konzentrieren. Als gewerkschaftliches Organisationsprinzip gilt im Unternehmen wie auf der Branchenebene das Prinzip »ein Betrieb/Unternehmen - eine Gewerkschaft«. Der von gewerkschaftlich eingebundenen Betriebsräten kontrollierte innerbetriebliche (»interne«) Teilarbeitsmarkt entspricht dabei im traditionellen industriellen Großbetrieb zugleich der kapitalseitigen Organisation der Produktion zur Herstellung einer bestimmten Warengruppe und ist somit Teil des von derselben Einzelgewerkschaft kontrollierten Branchenarbeitsmarkts. Die Einzelgewerkschaften vertreten die Brancheninteressen in Tarifbezirken, deren Grenzen sich aus historischen und politischen Gliederungen ergeben haben, die aber keineswegs ökonomisch definierten Regionen entsprechen müssen. Der DGB überwölbt als finanziell schwache und nicht weisungsberechtigte Dachorganisation

regional und im nationalen Rahmen die Politik der Einzelgewerkschaften, ohne auf diesen Ebene wirklich koordinieren zu können - diese »Koordination« wird viel eher durch ökonomische Entscheidungen der Kapitale und durch staatliche Regulierungen von außen erzwungen.

Dieser gewerkschaftliche Organisationstyp, die hohe Selbstbindungsfähigkeit der Organisationen und das gegebene System der Verrechtlichung der industriellen Beziehungen sind auf den hier angesprochenen Vertretungsebenen einem ökonomisch bis Mitte der 70er Jahre erfolgreichen Produktivitätstyp der großindustriellen, inflexiblen Massenfertigung angepaßt, bei dem Erwartungssicherheiten und Kontinuität der Produktion aufgrund der starren Verkettung von Produktionsprozessen eine wesentliche Voraussetzung von hohen Produktivitäten (»economies of scale«) und Rentabilitäten waren (und sind). Das System der industriellen Beziehungen ist sozusagen nicht nur am »Normalarbeitsverhältnis« (Mükenberger 1985), sondern auch am »Normalunternehmen« (Klönne 1989) orientiert. Für die Gewerkschaften war der Produktivitätstyp der »inflexiblen Massenproduktion« auch deshalb von Vorteil, weil die Großbetriebe in der Regel industrialisierte Regionen mit einer auf die »ersten industrielle Revolution« zurückreichenden Kultur der Arbeiterbewegung prägten.³ Die Organisations- und Konfliktfähigkeit waren daher in Kerngebieten der Massenproduktion nicht nur aufgrund der hier angesprochenen Kapitalstrukturen und -interessen günstig, sondern wurden auch durch gewachsene Traditionen einer politischen Kultur der großstädtischen, in Großbetrieben zusammengefaßten und disziplinierten, hierarchisch organisierten Arbeiterschaft (»Lagerkultur« der handarbeitenden Industriearbeiter) gestärkt.

Damit ist die Ausgangsfrage der nachfolgenden Überlegungen vorgegeben: Welche neuen Bedingungen werden für die industriellen Beziehungen und Interessenvertretung durch Veränderungen des industriellen Reproduktionssystems gesetzt, die dem bis in die 70er Jahre vorherrschenden Typus der inflexiblen Massenproduktion entgegenstehen?

2. Risse in der gewerkschaftlichen »Systemumwelt«: Interne und externe Flexibilisierung der Produktion⁴

Voraussetzungen der heutigen Entwicklung sind die im Zuge der Profitabilitäts- und Restrukturierungskrise der 70er Jahre veränderten Rahmenbedingungen der

3 Dies gilt besonders für den Westen und Norden der (alten) Bundesrepublik, während der Süden schon immer (außerhalb weniger großstädtischer industrieller Zentren) eher mittelständisch und handwerklich geprägt war und ist und besonders in Baden-Württemberg eine lange Tradition der spezialisierten Produktion im Investitionsgüterbereich (Maschinenbau) aufweist.

4 Die folgenden Überlegungen gehen auf eine gemeinsam mit Dieter Läßle (Technische Universität Harburg) verfaßte Arbeit zurück, vgl. dazu Hoffmann/Läßle 1989; darüber hinaus: Läßle 1986a, 1989.

Akkumulation im nationalen Maßstab und auf dem Weltmarkt (vgl. dazu u.a. Altvater 1987): sinkende Profit- und Akkumulationsraten im Zuge der Krise inflexibler Massenproduktion (steigender Kapitaleinsatz pro Arbeitsplatz bei sinkenden Zuwachsraten der Produktivität), verschärfte Konkurrenz für standardisierte Massenprodukte im Zusammenhang mit der neuen internationalen Arbeitsteilung, veränderte Nachfragestrukturen, die man als Übergang von einem »Anbieter-« zu einem »Käufermarkt« beschreiben könnte. Damit geht eine größere Variabilität der Marktanforderungen einher, die zu kürzeren Produkt- und Modellzyklen zwingt; statt Kostenkonkurrenz Qualitäts- und Technologiekonkurrenz, statt Angebot von einzelnen Produkten ein Trend zu kundennah geschneiderten Komplettlösungen (Verkauf von Produkten einschließlich der dazu erforderlichen Servicefunktionen).

Diese veränderten ökonomischen Rahmenbedingungen erfordern eine neue Arbeits- und Produktionsorganisation, die mit dem Stichwort 'flexible Fertigungs- und Produktionskonzepte' umschrieben wird, und neue Unternehmensorganisationen. Allerdings konnte für die Bundesrepublik der 80er Jahre noch keine Rede davon sein, daß sich ein neuer, flexibler Produktivitätstyp allgemein durchgesetzt hätte. Wohl aber war und ist eine schnelle Verbreitung von »neuen Technologien« der Information und Kommunikation zu verzeichnen, und zwar sowohl in der Produktion, als auch in Verwaltung und Handel.⁵ Tayloristische Produktionskonzepte, die auf eine Verschärfung tayloristischer Rationalisierung als Antwort auf den Konkurrenzdruck auf den Weltmarkt setzen, stehen alternativ neben einem sich besonders in regionalen Zentren schnell ausbreitenden Produktionstyp der internen und externen Flexibilisierung, der die Anwendung der neuen Technologien mit neuen Formen der Unternehmens- und Arbeitsorganisation verknüpft. Dieser neue Produktionstyp schließt nicht aus, daß sich gerade in mittelständischen Unternehmen neue Formen der Arbeitsteilung durchsetzen, weil der »soziale Innovationsbedarf« hoch ist (vgl. Lehner/Hilbert 1990, S. 280). Dieser neue Produktivitätstyp dominiert aber inzwischen in wichtigen Branchen wie der der Automobilindustrie, des Maschinenbau und der Elektrotechnik.⁶ Worum geht es bei diesem modernen Produktivitätstyp?

-
- 5 Ende der 80er Jahre arbeiten nach einer vom Bundesforschungsministerium in Auftrag gegebenen Studie (sogen. META-Studie) 80 v.H. aller befragten Betriebe in der Bundesrepublik mit EDV-Techniken, die Hälfte aller Investitionsgüterhersteller integrieren die neuen Techniken in ihre Produkte, 80 v.H. der Betriebe im Investitionsgüterbereich setzen Mikroelektronik in ihren Prozeßtechnologien ein. Vorreiter der EDV-Anwendung sind die Wachstumsbranchen des Maschinenbaus, Straßenfahrzeugbaus, Elektrotechnik, Feinmechanik... (vgl. Welsch 1989) Diese Branchen sind wiederum besonders im Süden und Westen der (alten) Bundesrepublik konzentriert.
 - 6 In der folgenden Darstellung können noch keine exakten empirischen Daten über den Verbreitungsprozeß dieser neuen Formen der Produktion vorgestellt werden. Daten liegen jedoch vor über die Verbreitung der technologischen Voraussetzungen eines ökonomischen und arbeitsorganisatorischen Restrukturierungsprozesses vor (vgl. META-Studie); auch gibt es inzwischen - nicht zuletzt in der Nachfolge der Studie von Kern/Schumann (1984) - eine Reihe exemplarischer Untersuchungen und Extrapolationen über die innerbetrieblichen Formen der Reorganisation der Arbeit, die »systemische Rationalisierung und über die regionalen Auswirkungen der

Im Rahmen einer globalen strategischen Planung werden dezentrale Organisationseinheiten mit ganzheitlichen Funktionszusammenhängen gebildet. Das Rückgrat dieser neuen Unternehmensorganisationen bildet eine integrale unternehmensübergreifende logistische Planung, die auf eine Gesamtoptimierung der kompletten logistischen Kette vom Zulieferer von Rohmaterial über Fertigung, Teilelagerung, Montage, Fertigwarenlager, Warenverteilung bis hin zum Abnehmer ausgerichtet ist. Erst auf Grundlage dieser vielfältigen organisatorischen Innovationen können die neuen Technologien ökonomisch wirkungsvoll eingesetzt werden. Hier lassen sich zwei Flexibilisierungstypen unterscheiden: Eine Strategie der internen Flexibilisierung; diese richtet sich auf den Kernbereich der jeweiligen Fertigung, und, damit in einer ganzheitlichen Produktions- und Logistikplanung verbunden, eine Strategie der externen Flexibilisierung (Dezentralisierung), die durch Auslagerung von Produktions- und Dienstleistungsfunktionen im Zusammenhang mit der Reduktion der Fertigungstiefe angestrebt wird.

Interne Flexibilisierung

Bei der Strategie der internen Flexibilisierung wird auf der Grundlage neuer Produktionstechnologie (z.B. CNC-Maschinen) ein Mensch-Maschinen-System angestrebt, das sich im Rahmen eines gewissen Produktionsspektrums schnell und flexibel auf die sich verändernden Erfordernisse des Marktes einstellen kann. Die ökonomischen Vorteile der Massenproduktion (»economies of scale«) werden so mit Hilfe der neuen Technologien mit den Vorteilen der kundenbezogenen Produktvielfalt (»economies of scope«) verbunden: »flexible Massenproduktion«. Innerbetrieblich wird in diesem System das überkommene Stab-Linie-System und das damit verbundene System relativ isoliert voneinander arbeitender Abteilungen ergänzt bzw. der Tendenz nach sogar ersetzt durch neue Kommunikationsformen und Verkettungen der verschiedenen Marketing-, Design-, Produktionsplanungs-, Materialeinkauf-, Zulieferungs- und Fertigungsfunktionen (»Computer integrated manufacturing« - CIM). Der Rationalisierungsprozeß bezieht sich nicht mehr auf einzelne Produkte und Produktionsprozesse, sondern auf das innerbetriebliche Produktionssystem insgesamt und dessen inner- wie außerbetriebliche Vernetzung: »Systemische Rationalisierung« (vgl. Altmann u.a. 1986)

Die - zumindest in der Bundesrepublik - in der Industriesoziologie konstatierten neuen Polarisierungen zwischen Randbelegschaften und einem mit erweiterten Qualifikations- und Autonomiespielräumen ausgestatteten Kern der »modernen

Formen der »externer Flexibilisierung«. Darin wird deutlich, daß in den modernen Wachstumsindustrien (Straßenfahrzeugbau, Elektrotechnik u.a.) die neuen Technologien zur Vorherrschaft neuer Formen der Produktions- und Arbeitsorganisation im Sinne der »internen« und »externen« Flexibilisierung geführt haben. Ein deutlicher Schwerpunkt der Anwendung liegt regional im Süden und Südwesten der alten Bundesrepublik. Darauf wird unten eingegangen.

Produktionsfacharbeiter« haben in dieser Restrukturierung ihren Grund: Integrationsprozesse können selbst von Facharbeitern nicht beherrscht werden, wenn diese sich Spezialfunktionen angeeignet haben, umgekehrt können die Produktivitätsressourcen der neuen Technologien offenbar nur dann ausgenutzt werden, wenn die extrem erhöhte Komplexität des Arbeitsprozesses von mit Autonomie-spielräumen ausgestatteten Facharbeitern gesteuert wird: »No CIM without him« - so zu lesen in der »Wirtschaftswoche«⁷ Unternehmerische Strategien, die sich in traditioneller Weise auf Lohnkostensenkung konzentrieren, werden gegenüber dem Ziel der Qualitäts- und Flexibilitätserhöhung sogar kontraproduktiv (vgl. Braczyk/Niebuhr 1987, S. 46). Die Einrichtung von innerbetrieblichen Arbeitsgruppen, deren Aufgabenstellung inzwischen weit über die »quality-control-circles« hinausgeht und eher im Spektrum eines »kulturellen Imperialismus des Managements« (Deutschmann 1989) zu interpretieren wäre,⁸ soll auf Gruppenbasis die Informationsbeschaffung und Beherrschbarkeit bei komplexen Steuerungsprozesse verbessern. Experimente mit vollautomatischen Anlagen (z.B. die »Halle 54« bei Volkswagen - Wolfsburg) sind dagegen aufgrund der wissenschaftlich-technischen Probleme und des hohen Kapitalaufwands z. Zt. gescheitert. Die Flexibilität des Betriebs ist unmittelbar verkoppelt mit den Strategien der externen Flexibilisierung:

Externe Flexibilisierung - Dezentralisierung

Auch wenn hier der Zusammenhang beider Strategien zu betonen ist, interessiert in unserem Zusammenhang (regionale Dezentralisierung) besonders die externe Flexibilisierung als Bestandteil systemischer Rationalisierung. Entscheidend ist dabei die Auslagerung von vorgelagerten Fertigungsstufen, der dadurch mögliche radikale Abbau der Lager⁹ und der Aufbau von Zulieferer-Netzwerken und

-
- 7 Auch hier ist allerdings vor eindeutigen Aussagen im gegenwärtigen Umstrukturierungsprozeß zu warnen: Eine aktuelle Untersuchung unterscheidet zumindest drei unterschiedliche Optionen von Produktionskonzepten bei Anwendung neuer Technologien: die qualifiziert-kooperative Produktionsarbeit, den rechnergestützten Neo-Taylorismus und die polarisierte Produktionsarbeit (vgl. Behr/Hirsch-Kreinsen 1990). Auch diese »neue Unübersichtlichkeit« dürfte gewerkschaftliche Betriebsstrategien nicht gerade leichter machen...
- 8 Diskussionen des Autors mit Betriebsräten und Belegschaftsmitgliedern von Unternehmen in Baden-Württemberg haben ein erstaunliches Ausmaß der Verbreitung moderner Produktivitätstypen und der Einrichtung von innerbetrieblichen Arbeitsgruppen aufgezeigt. Dabei waren in Unternehmen der elektrotechnischen Industrie und der Automobilindustrie im Großraum Stuttgart, die nach Prinzipien der »lean production« organisiert waren, innerbetriebliche Arbeitsgruppen eingerichtet worden, deren Themenspektrum weit über innerbetriebliche Produktivitätsprobleme hinaus reichten: Ökologiearbeitskreise und Arbeitskreise zum Thema »Frauenförderung« gehörten dazu. Entsprechend gerieten thematisch ähnliche Arbeitskreise von Gewerkschaften unter Druck: die Kolleginnen und Kollegen gingen in die betrieblichen Arbeitskreise. Bezeichnend für die räumliche Verbreitung der neuen Produktionskonzepte ist, daß ähnliche Erfahrungen in nördlichen Regionen der Bundesrepublik bislang kaum gemacht werden.
- 9 »In einer 1986 durchgeführten SEL-Studie ergab sich, daß im Fertigungsbereich 'Elektronische Nachrichtenvermittlung' die Zinssumme für die Lagerhaltung höher war als die gesamte Lohnsumme.«(Schmidt 1987, S. 260 f.) Die Kosten und Risiken der Lagerhaltung sind mit der ex-

deren Integration in die innerbetriebliche Produktionsplanung und Fertigung nach dem Prinzip der »Just-in-time-production« (JIT): Die Beschaffungslogistik wird unmittelbar mit dem innerbetrieblichen Materialfluß und dieser wiederum mit der betriebsexternen Distributionslogistik verknüpft. Das Feld der systemischen Rationalisierung wird also über den rechtlichen Rahmen des Unternehmens hinaus ausgeweitet auf Sub-Unternehmen (vgl. z.B. Doleschal 1990 am Beispiel der Automobilindustrie) bzw. Sub-Unternehmer (u.a. auf die »neue Selbständigkeit«, vgl. Mayer/Paasch 1990). Bei der externen Flexibilisierung sind zwei Haupttendenzen zu unterscheiden:

- Das Konzept des »Co-makership« geht von der Kooperation mit einem festen Lieferanten aus (»Hoflieferant«), der auf dem gleichen technologischen Niveau produziert. Dabei ist vielfach die räumliche Integration entsprechender Zulieferer-Netzwerke wichtig.

- Die andere Tendenz läßt sich als »global-sourcing« umschreiben, bei dem versucht wird, Vorprodukte und Zulieferteile so billig wie möglich weltweit einzukaufen. Auf diese Strategie wird beim Einkauf von standardisierten und technisch wenig anspruchsvollen Produkten zurückgegriffen.

Die Entscheidung »make or buy« wird zwar von der Überlegung getragen, daß so die Vorteile einer Arbeitsteilung besser zum Zuge kommen (Kriterien: Verfügbarkeit von Ressourcen und Kompetenzen im eigenen Betrieb, Durchführbarkeit einer als notwendig erachteten Neustrukturierung, Wirtschaftlichkeit, Zweckmäßigkeit). Entscheidend scheint aber der Kostenvorteil des Fremdbezugs von Vorprodukten zu sein, der sich nicht nur aus der Spezialisierung des Zulieferers ergibt, sondern auch und besonders aus den Möglichkeiten, externe, konfliktsschwache Arbeitsmärkte besser ausschöpfen zu können (geringere Lohnkosten, geringere Sozialleistungen, schlechtere gesundheitliche und soziale Absicherung bei den Fremdfirmen, vgl. dazu Semlinger 1989). Fixkosten (Lager- und Personalkosten) werden durch Auslagerung und Fremdbezug von Vorproduktion für das Stammwerk zu variablen Kosten und die höhere Anpassungsflexibilität kleinerer Unternehmen - besser: ihre bessere Anpassungsfähigkeit an Anpassungszwänge - wird ausgenutzt.

Diese Form der externen Flexibilisierung als Dezentralisierung zwischen den Betrieben behält die Verknüpfung der Produktionsprozesse bei, verteilt sie aber auf ökonomisch-rechtlich selbständige Unternehmen, deren Produktion durch »Transportketten« in einen funktionalen Systemzusammenhang integriert wird, und geht zugleich mit internationalen Konzentrations- und Zentralisationsprozessen einher. Ziel ist u.a.: die zunehmende Komplexität von Märkten und Produktion soll bei steigenden Sicherheitserfordernissen bewältigt werden (vgl. Semlinger 1989, S. 519). Dies führt in der Bundesrepublik zu einer drastischen Verringerung der Fertigungstiefe in der Industrie - z.Zt. schwanken die Angaben zwischen 17 v.H. und 30 v.H. Fertigungstiefe (zum Vergleich: die durchschnittliche

Fertigungstiefe der Industrie der ehemaligen DDR betrug 1989 ca. 80 v.H.) und - logische Konsequenz - zum Aufbau von Logistik- und Distributionszentren durch Großspediteure mit einem schnellen Anstieg des Straßengüterverkehrs und -fernverkehrs aufgrund der Erhöhung der Lieferfrequenzen.

Neue Zentralisierung

Die Prozesse der Dezentralisierung der Produktion werden von einer gegenläufigen Bewegung der Zentralisation des Kapitals begleitet. Im Zuge des Gewinnbooms der 80er Jahre wurden in der Bundesrepublik nicht nur - wie in anderen Ländern auch - vermehrt Profiteile in das internationale Geld- und Kreditgeschäft geschleust (vgl. dazu allgemein Altvater 1987). Nach Untersuchungen der Deutschen Bundesbank wurde vor allem auch die Eigenkapitaldecke kräftig erhöht¹⁰ und die Käufe von Unternehmen bzw. die Direktinvestitionen im Ausland wurden intensiviert. Für die 80er Jahre ist eine schnelle Intensivierung der Kapitalverflechtung mit ausländischem Kapital festzustellen: Allein im Berichtszeitraum 1987 bis 1989 erhöhte sich der Bestand westdeutscher Direktinvestitionen im Ausland um ein Drittel auf 185 Mrd. DM, wobei sich gut die Hälfte der Direktinvestitionen auf die Länder der EG erstreckten (Dt. Bundesbank, Monatsbericht 4/1991, S. 28, 32). Dabei macht die »zunehmende Einschaltung von Holdinggesellschaften als Verwaltungszentralen in Organisation der großen internationalen Unternehmen (...) die Aufteilung nach Wirtschaftszweigen immer problematischer« (ebd.). Schwerpunkte sind aber deutlich Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes; Marktsicherung, »Nutzung kostengünstigerer Produktionsstandorte und rascher Einstieg in Verfahrens- und Produktinnovationen durch Firmenübernahmen« (ebd.) sind die Motive dieses internationalen Engagements. Die internationale Zentralisierung wird auch im schnellen Wachstum ausländischer Direktinvestitionen im Inland deutlich (1987-1989: + 23 Mrd. DM). Auch hier überwiegen Holdinggesellschaften und das verarbeitende Gewerbe (vorrangig die chemische Industrie). Diese Zentralisierung ist also wesentlich ein Prozeß der weiteren Internationalisierung von produktivem Kapital, der durch das Datum des Europäischen Binnenmarkts noch beschleunigt wird.

Dies ist aber nur der ökonomisch-rechtliche Aspekt der »neuen Zentralisierung«, der mit der »Internationalisierung des Kapitals« und der Entwicklung multinationaler Konzerne zusammenfällt und den schon aus den 70er Jahren bekannten Trend fortsetzt. Die »Internationalisierung des Kapitals« ist ja ein Prozeß, der zunächst mit der Entwicklung der Handelsströme auf dem Weltmarkt beginnt und sich mit der Internationalisierung des »produktiven Kapitals« und des

10 »Nach der außergewöhnlich starken Aufstockung ihrer Bestände verfügten die westdeutschen Produktionsunternehmen Ende vorigen Jahres (1990, J.H.) über liquide oder zumindest rasch mobilisierbare Geldanlagen bei Banken sowie in fungiblen Schuldtiteln in Höhe von schätzungsweise 670 Mrd. DM.« (Dt. Bundesbank, *Monatsberichte*, Mai 1991, S. 17) Die Eigenfinanzierungsquote (Eigenfinanzierungsmittel in v.H. der gesamten Vermögensbildung) schwankt von 1985 bis 1990 zwischen 56,4 (1990, geschätzt) und 71,5 (1988).

»Kreditkapitals« seit den 60er Jahren intensiviert. Neu ist vielmehr, daß sich jetzt ein Prozeß der externen Flexibilisierung, des »global sourcing« und der Förderung des Innovationsprozesses, also eine funktionale internationale Zentralisierung der Produktion jenseits der Austauschbeziehungen von Waren im Rahmen herkömmlicher internationaler Arbeitsteilung und jenseits der ökonomisch-rechtlichen Unternehmensstruktur entwickelt. Die Kapitalbeteiligungen (z.B. in Holdinggesellschaften) erleichtern solche funktionalen Produktionsverkettungen, sind aber dafür keine notwendige Bedingungen. Besonders in den Wachstumsindustrien, die Vorreiter in der Anwendung der neuen Technologien sind, sind durch die grenzüberschreitenden Kommunikations- und Informationstechnologien die multinationalen Produktionsstrukturen gestärkt bzw. die Formen der globalen Vernetzung von günstigen Produktionsressourcen weiter entwickelt worden. Die jeweiligen Arbeitsmärkte können nun direkt (und nicht erst über Warenkonkurrenz) in demselben funktionalen Produktionszusammenhang miteinander konkurrieren. Dieser Prozeß wird sich durch den Wegfall der »nichttarifären Handelshemmnisse« im Zuge des europäischen Binnenmarkts (vgl. dazu Cecchini 1988) europaweit intensivieren. Die »Chance des Binnenmarktes« (Cecchini) dürfte gerade eine Chance internationaler Formen der externen Flexibilisierung sein - während ja die internationale Konzentration durch die Handelshemmnisse bislang eher angereizt wurde (Ausnutzung unterschiedlicher nationaler Produktionsbedingungen).

3. Regionale Differenzierung - und deren mögliche Ursachen

In der Bundesrepublik wird seit den 70er Jahren ein sich verstärkendes industrielles Süd-Nord-Gefälle beobachtet, das die industrielle Dominanz traditioneller Zentren der Industrialisierung, etwa des Ruhrgebiets und der Großstädte im Norden wie (West-)Berlin und Hamburg, abgelöst hat. Allein ein Blick auf die unterschiedlichen Arbeitslosenquoten zeigt die Unterschiede zwischen dem Süden und Südwesten und dem Norden der Bundesrepublik an. Dieses Süd-Nord-Gefälle wird gemeinhin mit den Schwierigkeiten traditioneller Industrien und deren Standorte erklärt, sich auf neue Produkte und Produktionsmethoden umzustellen.

Das vorherrschende Muster der Erklärung orientiert sich deshalb am sogenannten »Upas-Baum«-Effekt.¹¹ Gemeint ist damit, daß ein lange Zeit dominierender Wirtschaftsbereich alternative Ansätze regionaler ökonomischer Entwicklung nicht zuläßt und so die Region mit der Krise dieses Wirtschaftsbereichs gleichfalls in die Krise gezogen wird. Dieser Zusammenhang dürfte für das Ruhrgebiet

11 Der im Südpazifik vorkommende Upas-Baum hat ein so dichtes und ausgebreitetes Laubwerk, daß in seinem Schatten alle anderen Pflanzen absterben und somit die Regenerationsfähigkeit der örtlichen Vegetation gestört ist. Vgl. zur Anwendung dieser Metapher: Hall 1985, Lappe 1986b.

(Montanindustrien) und die Küstenstädte (Werften, Seehafenindustrien) - Zentren der traditionellen Industriearbeiterschaft und der proletarischen »Lagerkultur« - erklärungsträchtig sein. Damit allein kann aber keineswegs das »Süd-Nord-Gefälle« in der Bundesrepublik und die Vorreiterrolle des Südens bei der Modernisierung begründet werden. Die Hamburger Wirtschaft z.B. weist hochinnovative Produktionsbereiche auf; die hier konstatabare Innovationschwäche (die z. Zt. durch den Vereinigungsboom überdeckt wird) ist »nicht auf einen Mangel an 'Zukunftsindustrien' zurückzuführen, sondern ist eher darin begründet, daß zuwenig Betriebe die neuen Technologien auf intelligente Weise in die vorhandenen Produktions- und Techniksysteme integrieren und dabei Formen der Integrationstechnik entwickeln« (Läpple 1989).

Ein zweiter, hier vertretener Erklärungsansatz geht von den regionalen ökonomischen, technischen, sozialen und kulturellen Voraussetzungen für eine Integration der neuen Technologien in die regionale Wirtschaftsstruktur aus (vgl. Hoffmann/Läpple 1989, Läpple 1986a). Der Einsatz neuer Technologien erfolgt nicht als »additiver« Prozeß, sondern erfordert eine tiefgreifende Umorganisation bisheriger Mensch-Maschine-Systeme, neue betriebsübergreifende Kooperationsformen und vor allem auch eine Neubewertung menschlicher Arbeitskraft im Sinne eines höheren Qualifikationsbedarfs und eines breiteren Aufgabenspektrums. Damit sind auch die Faktoren angesprochen, die den Einsatz neuer Technologien in einer Region begünstigen oder blockieren können:

Je stärker die regionalen, betrieblichen Strukturen und die Formen der Interessenvertretung geprägt sind durch

- die Dominanz tayloristischer Rationalisierungsprinzipien und der damit verbundenen traditionellen Lohnkostensenkungsstrategien,
- die Formen traditioneller Produktionsverbände, der Fragmentierung von Tätigkeitsbereichen in und zwischen den Unternehmen,
- die darin entwickelten internen Arbeitsmärkte,
- die relativ starren und hierarchischen Formen der Produktions- und Unternehmensorganisationen, wenig Kooperationsbereitschaft in den innerbetrieblichen industriellen Beziehungen und das Vorherrschen einer additiven Einführung der neuen Technologien auf mikroelektronischer Basis,
- die strukturelle Behinderung von betrieblichen Netzwerken und auf solchen traditionellen Unternehmensformen basierenden Vertretungsstrukturen und -kulturen,

desto mehr sperren sich diese Strukturen gegen einen ökonomisch sinnvollen Einsatz der neuen Technologien.¹²

12 Neben der höheren Fertigungstiefe und der »Internalisierung« relevanter Infrastruktur in den traditionellen industriellen Großbetrieben der Massenproduktion sind die nach außen stark abgrenzten »internen Arbeitsmärkte«, das (dadurch mögliche) hohe Lohnniveau für Industriearbeit, die Formen der Arbeitskontrolle und die Vereinseitigung der Qualifikationen regional bedeutsam. Eine geringe Ausdifferenzierung der regionalen Branchen- und Betriebsgrößenstruktur wird dadurch bewirkt, die Region bleibt bzw. wird »netzwerkfeindlich«. Vgl. zu einer breiten, systematischen Darstellung und Fallanalyse dazu: Grabher 1988. Lehner/Hilbert (1990. S. 280

Die sozialen, ökonomischen und technischen Voraussetzungen für eine Integration der neuen Technologien stehen gewissermaßen quer zu denen der durch Taylorismus und standardisierte Massenproduktion geprägten regionalen und betrieblichen Strukturen, die Einführung der »neuen Technologien« wird damit generell nicht behindert, wohl aber deren integrativer Einsatz.¹³

Insbesondere zur Ausnutzung der ökonomischen Vorteile der externen Flexibilisierung ist eine »Vernetzungsfähigkeit« bzw. eine dicht vernetzte Infrastruktur von kleineren und mittleren Unternehmen erforderlich, die sowohl die Ausnutzung externer Arbeitsmärkte wie auch die Ausnutzung einer günstigen Qualifikationsstruktur der Arbeitskraft erlaubt und auch von der materiellen Infrastruktur her (Straßensysteme) die Umsetzung neuer Produktionskonzepte in der Zulieferindustrie nicht behindert.

Dieses »Ensemble« bietet sich aber gerade im Süden der Bundesrepublik an, einer Region, die traditionell im Bereich der Investitionsgüterindustrie mittelständisch geprägt war und ist, zugleich aber über Zentren großbetrieblicher industrieller Produktion im Bereich der Wachstumsindustrien (Elektrotechnik, Straßenfahrzeugbau, Luftfahrt, Chemie) und über eine qualifizierte Arbeitskraft (Facharbeiter in partiarchalisch geführten Klein- und Mittelbetrieben - »Betriebsfamilien«) verfügt; die Arbeiterschaft hat darüber hinaus eine hohe Arbeitsmoral und Anpassungsbereitschaft, und es ist hier ein schneller Zugang zu ländlichen Arbeitsmärkten ohne eine gewerkschaftlich geprägte politische Kultur zum Zwecke der Rekrutierung von Randbelegschaften möglich. Die Region des Südens/Südwestens verfügt über eine dichte Infrastruktur, Universitäten und Fachhochschulen und Zentren für Forschung und Entwicklung von Großunternehmen (z.B. Siemens). Aufgrund der Konzentration der Hochtechnologie-Rüstungsproduktion im Süden gehen zudem über die Hälfte der Rüstungsaufträge des Bundes in die Länder Baden-Württemberg und Bayern, die dort wiederum Forschung und Entwicklung in den High-Tech-Sektoren stützen.¹⁴ Baden-Württemberg, Rheinland-

f.) führen die Diffusionshemmnisse eines arbeitsorientierten CIM-Einsatzes auf ein niedriges Vertrauen der Tarifpartner untereinander, das Fehlen qualifizierter Arbeitskräfte, verfestigte Statushierarchien und eine Management-Orientierung an traditionellen Märkten und Produktionskonzepten zurück.

- 13 In einer vergleichenden Regionalanalyse sind Braczyk/Niebuhr (1987) u.a. darauf gestoßen, daß die Unternehmen in einer Teilregion Baden-Württembergs die Mikroelektronik produkt- und prozeßinnovativ in den Produktionsprozeß integrieren, während bei Unternehmen in einer von der traditionellen Massenfertigungen geprägten Region in Nordrhein-Westfalen, die in Bezug auf den quantitativen Einsatz von Mikroelektronik den Unternehmen Baden-Württemberg nicht nachstehen, dieser Einsatz additiv und vorrangig unter dem (eher traditionellen) Aspekt der Lohnkostenreduktion erfolgt.
- 14 Hinweise auf die Bedeutung der aufgeführten Faktoren bei Henckel u.a. 1986, S. 152 - 157, auch wenn diese einen eher konventionellen Analyseansatz verfolgen. Zur Konzentration der FuE-Kapazitäten auf den Süden vgl. Häußermann/Siebel 1987, S. 75 f.; zur Konzentration der Rüstungsausgaben auf den Süden vgl. ebd., S. 69. In den 80er Jahren gehen im Durchschnitt ca. 60 v.H. der Ausgaben des Bundes für Rüstung in die Länder Baden-Württemberg und Bayern, vgl. ebd., Tabelle 7, S. 71. Wenn hier der Faktor »Kultur« (in einem weiteren, soziologischen Gebrauch) in Bezug auf betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretungsstrukturen mit betont wird, dann gilt dies auf der anderen Seite auch für die Akteure auf der Kapital-

Pfalz, Hessen und Bayern zusammengenommen haben allein eine Bevölkerung von fast 30 Mio. Menschen.¹⁵ Die geographische Verteilung der Arbeitsmarktbezirke mit über- und unterdurchschnittlicher Arbeitslosenquote in den 80er Jahre zeigt deutlich die hier angesprochene regionale Differenzierung der Bundesrepublik zugunsten dieser Region an.

Es ist darüber hinaus - selbst nach den generell optimistischen Prognosen des »Cecchini-Berichts« - zu erwarten, daß der europäische Binnenmarkt diese regionale »Polarisierung« europaweit eher verstärken wird: Regionen als »Gravitationszentren« mit kumulativem Wachstum werden Regionen gegenüber stehen, die eine kumulative Schrumpfung aufweisen werden (vgl. Welsch 1990, S. 197 f.). Der Internationalisierungsprozeß (»Neue Zentralisierung«) wird so die immanenten Probleme des Regionalisierungseffekts verschärfen.¹⁶

4. Die Notwendigkeit einer gewerkschaftlichen Strukturreform

4.1. Der Verlust des politischen Adressaten

Der Umstrukturierungsprozeß in Richtung »interne und externe Flexibilisierung« verändert die Bedingungen betrieblicher und gewerkschaftlicher Vertretung (Repräsentanz) und unterhöhlt zumindest die institutionalisierten Formen dieser Vertretung, die zudem im Zusammenhang mit einer erodierten Arbeiterkultur zu denken sind. Eine veränderte politische Vertretungskultur der Gewerkschaften, die offener die modernen Unternehmensstrukturen aufgreift, Freiheitsspielräume mit neuen, sozial diese Spielräume absichernden Regulierungen verknüpft und durch ökologische Politiken ergänzen soll, wird z.Zt. in Zukunftsdiskussionen in und außerhalb der Gewerkschaften diskutiert. Die neuen politischen Konzepte sind allerdings mit einem Problem konfrontiert, das ebenfalls Resultat der »Dialektik« von Dezentralisierung und Internationalisierung ist: dem Verlust des traditionellen politischen Adressaten, des Nationalstaats, und einem Bedeutungszuwachs der internationalen und der regionalen Ebenen.

Auf der einen Seite verliert der Nationalstaat immer mehr Kompetenzen an übernationale Institutionen. Im Prozeß der europäischen Einigung sind dies besonders die Institutionen in der Europäischen Gemeinschaft, in denen wesentliche Regulierungsnormen im Bereich der Arbeitspolitik unter dem Primat der Wirt-

seite: Gerade für Investitions- und Standortentscheidungen in den modernen Unternehmen spielen eher kulturell zu wertende Faktoren wie das »Image« eines Standorts, der Freizeitwert, die Kommunikationsdichte etc. eine wichtige Rolle. Und: »Der süddeutsche Raum ist der Gewinner der großräumigen Konkurrenz, weil alle glauben, daß es so ist« (Henckel u.a. 1986, S. 156).

15 Das sind (zum Vergleich) mehr Menschen, als in den norddeutschen Bundesländer (der alten Bundesrepublik) zusammen mit den nordeuropäischen Ländern bis hin zum Nordkap wohnen.

16 Auf die ökologischen Folgen der Strategien externer Flexibilisierung kann hier nicht eingegangen werden; daß die Formen der externen Flexibilisierung in Verbindung mit neuen Logistikkonzepten (JIT) aber zugleich Formen der Externalisierung sozialer Kosten durch einen schnell ansteigenden Güterverkehr bedeutet, muß hier besonders hervorgehoben werden.

schaftspolitik (»Harmonisierung im Binnenmarkt«) entschieden werden. Diese politische Internationalisierung ist auch ein Reflex der Internationalisierung des Kapitals. Damit verliert die Gewerkschaftspolitik - besonders für die stark etatistisch ausgerichtete deutsche Gewerkschaftspolitik gilt dies - immer mehr ihren traditionellen Ansprechpartner in der arbeitspolitischen Arena, den Nationalstaat und (soweit hier relevant) die Unternehmen und Kapitalverbände im nationalen Zusammenhang. Die Institutionen der Gewerkschaftspolitik, vor allem aber auch deren Politikinhalte, bleiben dagegen vorerst noch der tradierten etatistischen Politik im nationalen Rahmen verhaftet; zugleich sind die übernationalen gewerkschaftlichen Institutionen zu schwache Dachverbände, um international (sei es auf tarifpolitischen Gebiet, sei es auf sozial- und arbeitsrechtlichen Terrain in der EG-Bürokratie) arbeitspolitisch wirken zu können.

Auf der anderen Seite verlagert sich nach dem Scheitern keynesianisch-globaler Beschäftigungsprogramme, den inzwischen deutlich sichtbaren Defiziten einer thatcheristisch ausgerichteten radikalen Marktwirtschafts-Politik und unter dem Druck der Anforderungen der neuen Produktionskonzepte die wirtschaftspolitisch relevante Politik auf die Region. Wollen die Gewerkschaften hier arbeitspolitisch wirken (indem sie z.B. soziale und ökologische Kriterien in die Regionalpolitik einbringen oder die Qualifikationspolitik aus ihrer Ausrichtung auf den kurzfristig-einzelwirtschaftlichen Anforderungsprofilen herauslösen wollen), müßten sie über Institutionen verfügen, die regionalpolitisch präsent sind: Dies kann im Falle der deutschen Gewerkschaften aber nur der DGB als relativ schwacher Dachverband mithilfe seiner »Ortskartelle« und Kreise sein.

4.2. Vertretungsprobleme durch Flexibilisierungsstrategien

Auf einer Tagung des Wissenschaftszentrums Berlin zur Zukunft der Automobilindustrie wurde über die Produktionsstätte eines internationalen Automobilkonzerns berichtet, das nach modernsten Produktions- und Managementmethoden in einem ländlichen Raum geführt wurde. Abgesehen davon, daß die Arbeitenden aufgrund der agrarisch-traditionalen Ausrichtung in der Region einer gewerkschaftlichen Organisierung wenig zugänglich waren, traten folgende Probleme für die Gewerkschaftspolitik auf: Große Teile der Produktion waren auf kleine, selbständige Zulieferer in anderen Regionen ausgelagert worden (die in der Regel gewerkschaftlich schwach organisiert waren) oder wurden im internationalen Verbund aus anderen Zweigwerken des Unternehmens zugeliefert; innerbetrieblich hatte das Unternehmen sogenannte Problemlösungsgruppen in der Fertigung eingerichtet und so »Mitbestimmung am Arbeitsplatz« neben dem Betriebsrat unternehmensbezogen eingerichtet. Überbetrieblich wurden die Entscheidungen über Produkt- und Produktionsplanung und Produktionsorte in Detroit (USA) getroffen, die Unternehmensmitbestimmung blieb so ohne Adressat. Entscheidende Eckpunkte des deutschen Systems der industriellen Beziehungen (»Normalunternehmen«, betriebliche Mitbestimmung, das Prinzip ein Betrieb -

eine Gewerkschaft, überbetriebliche Mitbestimmung auf Unternehmensebene) waren auf diese Weise durch Flexibilisierung, Dezentralisierung und Internationalisierung ausgehebelt worden.

Das deutsche System der industriellen Beziehungen ist durch den technologisch-ökonomischen Umstrukturierungsprozeß - wie dieses Beispiel zeigt - unter Druck geraten, auch wenn es im internationalen Vergleich den Umstrukturierungsprozeß insgesamt zunächst weitgehend unbeschadet überstanden hat. Relativ frühzeitig, im Zuge der liberal-konservativen Wende 1982/83, wurden die Chancen einer Veränderung des Systems der industriellen Beziehungen von der Politik erkannt: Die arbeits- und sozialrechtlichen Gesetze der neuen Regierung wurden wesentlich in der Absicht verfaßt, den neuen technologisch-ökonomischen Möglichkeiten der Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse gesetzlich bessere Rahmenbedingungen zu verschaffen. Auch wenn die konservativ-liberale Politik ihre ehrgeizigen Intentionen zur politischen Deregulierung nicht voll durchsetzen konnte und die Praxis sich den gesetzlich geschaffenen Möglichkeiten eher zögernd anpaßte (vgl. Bode u.a. 1991) - gerade in den kritischen Umstellungsprozessen wagen auch Großunternehmen und Arbeitgeberverbände keine selbstzerstörerische Auseinandersetzung mit den die Facharbeitergruppe organisierenden Gewerkschaften -, so bewirkte diese De-Regulierungspolitik doch die Schwächung einer auf das Normalarbeitsverhältnis und das Normalunternehmen fixierten Gewerkschaftspolitik. In den Regionen, in denen die modernen Produktionskonzepte umgesetzt werden, gründet diese Schwächung vorrangig in einer veränderten Unternehmensorganisation und in den damit verbundenen Strategien der internen und externen Flexibilisierung. Auf der anderen Seite werden die Institutionen der Interessenvertretung in den Regionen, in denen diese Konzepte aufgrund traditioneller Managementorientierungen nicht umgesetzt werden, geschwächt, weil diese Regionen unter Konkurrenzdruck kommen und die Arbeitsmärkte prekär werden. Auf den verschiedenen Ebenen gewerkschaftlicher Vertretungspolitik verändern sich die Rahmenbedingungen:

1. Innerbetrieblich:

Auf der Ebene der betrieblichen Interessenvertretung und Mitbestimmung bewirkt die interne Flexibilisierung, daß das »traditionelle Erfahrungswissen« der Betriebsräte, die »Kenntnis verdeckter Realitäten« als Machtfaktor gegenüber dem Management an Bedeutung verliert (vgl. Hildebrandt 1989, zit. bei Klönne 1989), während zugleich in »Problemlösungsgruppen«, »Qualitätszirkeln« und »Arbeitsgruppen« das Erfahrungspotential vom Unternehmen partizipatorisch aufgegriffen und in die Steuerungsprozesse eingebaut wird; die »Kultur des Unternehmens« (Deutschmann 1989) wird integrationistisch gegen die Kultur einer institutionalisierten konfliktiven Interessenvertretung ausgespielt. Jenseits der gegebenen innerbetrieblichen Vertretungsstrukturen müßten im Rahmen einer aktiven Gestaltungspolitik arbeitsplatznahe Politiken entwickelt werden (vgl. dazu Birke/Schwarz 1990), die die Kompetenzen der Belegschaften z.B. in der

Form von Projekten stärker in die Betriebspolitik einbaut bzw. den Belegschaften selbständige Problemlösungen zutraut und dabei auch keine Scheu vor einem offensiven Aufgreifen der unternehmerischen Angebote zur Bildung von Arbeitskreisen, »quality-control-circles« (Qualitätszirkel) etc. entwickelt. Eine komplexere Binnenstruktur der Interessenartikulation und -vertretung wäre daher eine mögliche Antwort auf die modernen, komplexen Sozialinnovationen im Unternehmen. Dies setzt allerdings auch eine Veränderung des gewerkschaftlichen Verständnisses von Politisierung voraus, die als diskursiver Prozeß der Integration und Bündelung differenter Interessenlagen begriffen werden müßte (vgl. Birke/Schwarz 1990, S. 179).

2. Zwischenbetrieblich:

Die externe Flexibilisierung (Dezentralisierung) untergräbt die Mitbestimmungs- und Kontrollrechte in einem funktional ganzheitlichen, aber unternehmensrechtlich voneinander getrennten Produktionsprozeß durch Auslagerung und Fremdbezug von Vorprodukten bei Zulieferfirmen. Die Konzentration der Mitbestimmungs- und Kontrollrechte des Betriebsrat auf das Unternehmen verhindert die unternehmensübergreifende Ausübung dieser Rechte; ihre betriebsspezifische Institutionalisierung und Verrechtlichung wird hier zum Hemmschuh für eine effektive Interessenvertretung. Die Betriebsräte in den Zulieferfirmen werden durch die Unternehmensstrategien im Stammwerk erpreßbar (Doleschal in Doleschal/Klönne 1989, Semlinger 1989). Das Durchschlagen der »systemischen Rationalisierung« in den Zulieferfirmen führt bei der traditionellen Facharbeit dort (!) zu Dequalifikationen (bzw. zu betriebsspezifischen Requalifikationen) und zu Autonomieverlusten und schwächt so den Belegschaftskern hinter dem Betriebsrat (vgl. Semlinger 1989). Die Probleme betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretung werden noch deutlicher, wenn berücksichtigt wird, daß die Zulieferbetriebe häufig gerade marginalisierte Arbeitsmärkte ausschöpfen. Denn die Gewerkschaften sind in diesen prekären Arbeitsmarktsegmenten häufig gar nicht präsent: sie rekrutieren ihre Kernmitgliedschaft aus dem beschäftigungssicheren »primären Arbeitsmarkt« (vgl. Armingeon 1988, S. 467). Deshalb wäre im Zuge von Dezentralisierung und neuer Zentralisierung eine über die Betriebe hinaus reichende Kommunikation und eine ganzheitliche, die segmentierten Arbeitsmärkte übergreifende Gewerkschaftspolitik dringend notwendig.

3. Branchen und Region:

Die Gratisgabe des Großunternehmens für die Organisations- und Konfliktfähigkeit der Gewerkschaften, nämlich große Massen von Arbeitern zusammenzufassen und einen engen Kommunikationszusammenhang herzustellen, entfällt mit der Dezentralisierung der Produktion. Dabei kann das Prinzip »ein Betrieb - eine Gewerkschaft« durch die Dezentralisierung eines funktionalen Produktionszusammenhangs nicht nur über mehrere Betriebe, sondern auch über mehrere Branchen hinweg durchbrochen werden. Die Schwächung der Einzelgewerkschaften

läßt sich aber nicht durch eine komplementäre regionale Stärkung des Bundes (DGB) kompensieren, da die Einzelgewerkschaften diesem keine Tariffähigkeit zubilligen kann er darüber hinaus auch finanziell und von den organisationspolitischen Kompetenzen her kleingehalten werden. Hinzu kommt: Während das Unternehmen einen ganzheitlichen Zugriff auf die Sozialisation, die Qualifikation des Arbeitnehmers und die Strukturen in der Region entwickelt und nach einzelwirtschaftlichen Rationalitätskriterien formt (vgl. Kern/Sabel 1990), werden zentrale betriebliche und gewerkschaftliche Vertretungsstrukturen unterhöhlt oder aber in die Prozesse der »systemischen Rationalisierung« integriert, in denen die Interessenvertreter nicht mehr mit betrieblichen Herrschaftszusammenhängen, sondern nunmehr mit funktionalen Systemzwängen konfrontiert sind. Hier entsteht eine zentrale Herausforderung der inhaltlichen Politikausrichtung von Gewerkschaften. Kommunikation, inhaltliche Neubestimmungen über den Verteilungskonflikt hinaus (»Wie, was produzieren?«) und Koordination werden daher wichtiger - und stehen dabei u.U. gegen die vorherrschende politische Kultur in hierarchisch-zentralistischen Gewerkschaften, aber auch gegen die tradierte Vertretungspolitik in den Betrieben (s.o.). Die politisch koordinierende Funktion müßte von einer über die Einzelgewerkschaften hinausreichenden Institution gewährleistet werden - sei es in Form der Kompetenzerweiterung der »Ortskartelle« des DGB, in denen Vertreter der Einzelgewerkschaften zusammentreffen, sei es durch den DGB-Kreis selbst, sei es durch neuartige Formen von überbetrieblichen ad-hoc-Abstimmungen. Auch zur Bewältigung von regionalen strukturpolitischen Problemstellungen müßten die Gewerkschaften neue Kompetenzen und neue Orte der Vertretung entwickeln - bzw. die gegebenen auf der regionalen Ebene (DGB-kreise, Ortskartelle) reformieren und stärken.

4. *National und international:*

Da die deutschen Gewerkschaften funktional und institutionell auf den nationalen Raum ausgerichtet sind, stehen sie (wie im übrigen auch die anderen europäischen Gewerkschaften) dem neuen Internationalisierungsprozeß zur Zeit relativ hilflos gegenüber - umso mehr, als strukturell diesem Prozeß ja auch nicht durch eine intensivere Zusammenarbeit zwischen den nationalen Gewerkschaften begegnet werden kann. Die unternehmensstrategische Verbindung von externer Flexibilisierung und Internationalisierung erforderte vielmehr eine internationale Zusammenarbeit von Interessenvertretern in international ausgerichteten funktional integrierten Produktionszusammenhängen, die aber zugleich nicht nur unternehmensrechtlich, sondern auch national getrennt sind. Lediglich in multinationalen Unternehmen ist mit den Konzernbetriebsräten eine Institution versucht worden, die Ansätze einer adäquaten internationalen Vertretungsstruktur aufweist. Der Strategie der »global sourcing« steht die gewerkschaftliche Interessenvertretung bislang zahnlos gegenüber.

Aus der »Zangenbewegung« von Internationalisierung und Regionalisierung kommen die (deutschen) Einzelgewerkschaften daher nur heraus, wenn sie durch

eine Strukturreform regional und international dem Dachverband DGB mehr Kompetenzen zubilligen und dies mit einer dezentralisierten, demokratisierten Politikkonzeption verbinden, die auf unteren Ebenen regionale Orientierung und Internationalität (übernationale Kontakte auf regionaler und auf Branchen-/Betriebeebene) zuläßt bzw. forciert. Die durch den nationalen und internationalen ökonomischen Strukturwandel aufgebrochenen Probleme der Repräsentanz erfordern zu ihrer Bewältigung offenbar veränderte und komplexere Binnenstrukturen von der Organisation.

* * *

Als ein vorläufiges Fazit kann daher festgehalten werden, daß es vorerst schwer absehbar ist, ob aus diesen Problemstellungen mittelfristig eine tiefgreifende Krise der gewerkschaftlichen Organisations- und Konfliktfähigkeit resultiert.¹⁷ Natürlich können die Gewerkschaften weiter in den organisatorischen Strukturen der 20er Jahre versuchen, Politik für das Jahr 2000 und danach zu machen (was sich freilich kein kapitalistisches Unternehmen leisten könnte!). Aber wesentliche Umweltbedingungen des Systems der industriellen Beziehungen haben sich geändert, was sich zugleich mit den durch die deutsche Vereinigung veränderten Arbeitsmärkten und Organisationsbedingungen überschneidet. Für die deutschen Gewerkschaften wird eine substanzielle Strukturreform - eine »Reform an Haupt und Gliedern« - dringender, wenn sie den veränderten Umweltbedingungen ihrer Organisation gerecht werden wollen. Die gegenwärtig zwischen Einzelgewerkschaften forcierte »Strukturreform«-Debatte ist in dieser Perspektive Flickschusterei, die an diesen neuen Problemstellungen organisationstechnizistisch vorbeigeht; denn dies sind dies Lösungen, die eher den »starrten Maschinensystemen« der tayloristischen Phase entsprechen.

Literatur

- Altmann, N., M. Deiß, V. Döhl, D. Sauer 1986: Ein 'Neuer Rationalisierungstyp', in: *Soziale Welt* Nr. 2/3, 1986.
- Altwater, E. 1987: *Sachzwang Weltmarkt*, Hamburg.
- Armingeon, K. 1988: Gewerkschaftsentwicklung und ökonomischer, beschäftigungsstruktureller und politischer Wandel, in: *Soziale Welt* Nr. 4/1988
- Behr, M. von, H. Hirsch-Kreinsen 1990: Entwicklungsoptionen von Arbeit und Technik, in: M. v. Behr, Chr. Köhler (Hrsg.), *Werkstattoffene CIM-Konzepte, Alternativen für CAD/CAM und Fertigungsteuerung*, Karlsruhe 1990

17 Diese vorsichtige Schlußfolgerung bezieht sich zunächst auf die dargestellten Strukturveränderungen im Zuge von interner und externer Flexibilisierung. Der allgemeine gesellschaftliche Modernisierungsprozeß, der zu einer Auflösung des Arbeitermilieus führt (»Verlust des Stammkunden« - W. Streeck) und durch die Tertiärisierung der Erwerbstätigenstruktur, die ökologischen und geschlechtsspezifischen Themen neue politische Herausforderungen an die Organisations- und Konfliktfähigkeit stellt, ist hier ausgeblendet (vgl. dazu Hoffmann u.a. 1990). Ebenfalls konnten die veränderten Bedingungen durch die Vereinigung hier nicht berücksichtigt werden, die die hier diskutierten regionalen Disparitäten extrem verschärfen.

- Birke, M., M. Schwarz 1990: Betrieb als arbeitspolitische Arena der Arbeits- und Technikgestaltung, in: *Soziale Welt* Nr. 2/1990.
- Bode, I., H.-G. Brose, St. Voswinkel 1991: Arrangement im Status quo minus, in: *Soziale Welt* Nr. 1/1991.
- Braczyk, H.-J., J. Niebuhr 1987: *Innovationsdefizit und Süd-Nord-Gefälle*, Frankfurt/M - New York 1987.
- Cecchini, P. 1988: *Europa '92 - Der Vorteil des Binnenmarkts*, Baden-Baden 1988
- Deutschmann, Chr. 1989: Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller »Imperialismus des Managements, in: *Soziale Welt* Nr. 3/1989.
- Deutsche Bundesbank, *Monatsberichte*, Frankfurt 1991 (April, Mai)
- Doleschal, R. 1989, *Die Automobil-Zulieferindustrie im Umbruch*, Düsseldorf 1989.
- Doleschal, R., A. Klönne (Hrsg.) 1989: *Just-in-time-Konzepte und Betriebspolitik*, Düsseldorf 1989
- Grabher, G. 1988: *De-Industrialisierung oder Neo-Industrialisierung*, Berlin 1988.
- Hall, P. 1985: The geography of the Fifth Kondratieff, in: Peter Hall, Ann Markusen (eds.), *Silicon Landscapes*, Boston.
- Häußermann, H., W. Siebel 1987: *Neue Urbanität*, Frankfurt/M.
- Henckel, D., B. Grabow, Chr. Knopf, E. Nopper, N. Rauch, W. Reglitz 1986: *Produktionstechnologien und Raumentwicklung*, Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz
- Hildebrandt, E., R. Seltz 1989: *Wandel der betrieblichen Sozialverfassung durch systemische Kontrolle*, Berlin.
- Hoffmann, J., D. Läßle 1989: Kristallisationspunkte regionaler Gestaltungspolitik, In: *Die Mitbestimmung* Nr. 12/1989
- Hoffmann J. u.a. (Hg.) 1990: *Jenseits der Beschlußlage - Gewerkschaft als Zukunftswerkstatt*, Köln.
- Kern, H., M. Schumann 1984: *Das Ende der Arbeitsteilung*, München.
- Kern, H., Ch. Sabel 1990: Gewerkschaften in offenen Arbeitsmärkten, in: *Soziale Welt* Nr. 2/1990.
- Klönne, A. 1989: Bemerkungen über Just-in-time-Produktion und soziale Differenzierung, in: Doleschal/Klönne 1989.
- Lehner, F., J. Hilbert 1991: Die Entwicklung arbeitsorientierter CIM-System in Europa, in: W. Fricke (Hrsg.), *Jahrbuch Arbeit + Technik 1991*, Bonn.
- Läßle, D. 1986: »Süd-Nord-Gefälle« - Metapher für die räumlichen Folgen einer Transformationsphase: auf dem Weg zu einem post-tayloristischen Entwicklungsmodell? In: Jürgen Friedrichs, H. Häußermann, W. Siebel (Hrsg.), *Süd-Nord-Gefälle in der Bundesrepublik*, Opladen 1986a
- Läßle, D. 1986: Trendbruch in der Raumentwicklung - Auf dem Weg zu einem neuen industriellen Entwicklungstyp, in: *Informationen zur Raumentwicklung* Heft 11/12/ 1986b
- Läßle, D. 1989: Neue Technologien in räumlicher Perspektive, in: *Informationen zur Raumentwicklung* Heft 4/1989.
- Mayer, U., U. Paasch 1990: *Ein Schein von Selbständigkeit*, Köln 1990.
- Mückenberger, U. 1985: Die Krise des Normalarbeitsverhältnisses, in: *Zeitschrift für Sozialreform* 1985, S. 415 ff.
- Schäfer, C., 1991: Zunehmende Schieflagen in der Einkommensverteilung, in: *WSI-Mitteilungen* Nr. 10/1991.
- Schmidt, R., 1987: Die ökonomischen Implikationen der industriellen Flexibilisierungsstrategien und die arbeitspolitische Relativierung der »Neuen Produktionskonzepte«, in: Th. Malsch, R. Seltz (Hrsg.), *Die neuen Produktionskonzepte auf dem Prüfstand*, Berlin 1987.
- Semlinger, K., 1989: Fremdleistungsbezug als Flexibilitätsreservoir, *WSI-Mitteilungen* Nr. 9/1989.
- Welsch, J. 1989: Technischer Wandel und Arbeitsmarkt, in: *WSI-Mitteilungen* Nr. 9/1989.
- Welsch, J., 1990: Branchenreport 1989/90, in: M. Kittner (Hrsg.), *Gewerkschaftsjahrbuch 1990*, Köln 1990.