

- Littler, C. (1982) *Power and Ideology in Work Organizations: Britain and Japan*, course 207, Block 3, study section 22, Open University, Milton Keynes: Open University.
- Littler, C. and Salaman, G. (1982) »Bravermania and Beyond — Recent Theories of the Labour Process«, *Sociology*, Vol. 16, No. 2, pp. 244-252.
- Malsch, T., Dohse, K., Jürgens, U. (1984) *Industrial Robots in the Automobile Industry. A Leap Towards »Automated Fordism«?*, West Berlin: Wissenschaftszentrum, IIVG.
- Manwaring, T. and Wood, S. (1985) »The Ghost in the Labour Process«, in D. Knights, H. Willmott and D. Collinson (eds.), *Job Redesign: Organization and Control of the Labour Process*, Aldershot.
- More, C. (1982) »Skill and the Survival of Apprenticeship«, in S. Wood (ed.), *The Degradation of Work?*, London: pp. 109-121.
- Noble, D. (1977) *America by Design*, New York.
- Peccei, R. and Guest, D. (1984) »Evaluating the Introduction of New Technology: the case of Word Processors in British Rail«, in M. Warner, *New Technology*, Aldershot: pp. 84-110.
- Penn, R. (1982) »Skilled Manual Worked in the Labour Process, 1856-64«, in S. Wood (ed.), *The Degradation of Work*, London: pp. 90-108.
- Phillips, A. and Taylor, B. (1980) »Sex and Society«, *Feminist Review*, No. 6, pp. 79-88.
- Piore, M. and Sabel, C. (1984) *The Second Industrial Divide*, New York; dtsh.: Das Ende der Massenproduktion, Berlin 1985.
- Ramsey, H. (1977) »Participation: the Pattern and its significance«, in T. Nichols (ed.), *Capital and Labour*, London: pp. 381-394.
- Ramsey, H. (1983) »Evolution of Cycle?, Worker Participation in the 1970s and 1980s«, in C. Crouch and F.A. Heller (eds.), *International Yearbook of Organizational Democracy*, New York: pp 203-226.
- Roberts, C. and Wood, S. (1982) »Collective Bargaining and Job Redesign«, in: J. Kelly and C.W. Clegg (eds.), *Autonomy and Control at the Workplace: Contexts for Job Redesign*, London
- Turner, H.A. (1962) *Trade Union Growth, Structure, and Policy*, London.
- Webster, J. (1986) »New Technology and the Secretarial Labour Process«, in K. Purcell, S. Wood, S. Allen, A. Waton (eds.), *The Changing Experience of Work*, London.
- White, M. and Trevor, M. (1983) *Under Japanese Management*, London.
- Wilkinson, B. (1983) *The Shopfloor Politics of Technology*, London.
- Wood, S. (1982) »Introduction«, in S. Wood (ed.), *The Degradation of Work?*, London: pp. 11-22.
- Wood, S. (1985) »Work Organization«, in G. Salaman, and R. Deem (ed.), *Work and Society*, Milton Keynes, Open University Press.
- Wood, S. (1985a), »Recruitment and the Recession«, *British Journal of Industrial Relations*, Vol. XXVIII, No. 3.
- Wood, S. and Kelly, J. (1982) »Taylorism, Responsible Autonomy and Management Strategy«, in S. Wood (ed.), *The Degradation of Work?*

## Knuth Dohse Konzern, Kontrolle, Arbeitsprozeß Überlegungen zum Verhältnis von Konzernzentralen und Konzernbetrieben\*

Die nachfolgenden Überlegungen entspringen einem international vergleichenden Projekt über Veränderungen der Organisation von Arbeit in der westlichen Automobilindustrie.\*\* Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf der Betriebsebene. Die Betriebe haben wir jedoch so ausgewählt, daß — gleichsam von unten gesehen — laufend Konzernhandlungen in das Blickfeld geraten. Konzerne beobachten wir damit indirekt von der Wirkungsseite in den Betrieben her. Obwohl so Konzernstrukturen und Konzernstrategien nicht den unmittelbaren Untersuchungsgegenstand darstellen, ist die Bedeutung des Konzernzusammenhangs für uns ein unübersehbarer Einflußfaktor, dessen Bedeutung in der Theoriebildung bisher nur unzureichend thematisiert wird. Im folgenden sollen dazu — in Form von Thesen — eher vorläufige Aussagen versucht werden. Es geht dabei stärker um die Anregung einiger theoretischer Gesichtspunkte als um die Darlegung einer geschlossenen Theorie oder um die Aufbereitung empirischen Materials. Empirie wird durchweg nur illustrativ verwendet. Gleichzeitig ist das Theorieblickfeld durch den Empiriebereich vorstrukturiert: Es geht bei uns um Betriebe von multinationalen Weltkonzernen; mit Schwerpunkt auf General Motors und Ford sogar um die weltgrößten Beschäftiger von Arbeitskraft. Leitfragestellung ist im folgenden, in welchem Maße, in welcher Form und mit welchen Mitteln Konzerne den industriellen Arbeits- und Produktionsprozeß in Konzernbetrieben beeinflussen. Zu dieser Fragestellung gibt es so gut wie keine Literatur. Im folgenden will ich zunächst einige Anregungen beleuchten, die sich aus der Diskussion multinationaler Konzerne und aus der neueren Managementsoziologie ergeben. Im Anschluß daran werden einige Thesen über den Zusammenhang von Konzern, Kontrolle und Arbeitsprozeß dargelegt und Fragen gewerkschaftlicher Politik gegenüber multinationalen Konzernen aufgeworfen.

### Multinationale Konzerne, Managementsoziologie und Industriesoziologie

#### a) Multi-Theorie

Die Diskussion über multinationale Konzerne beschäftigt sich weitgehend mit dem Verhältnis von international operierenden Unternehmen zu nationalstaatlichen Regelungen (Frage des Souveränitätsverlustes nationaler Politik), mit Monopolfragestellungen (Frage des Funk-

\* Überarbeiteter Vortrag, gehalten auf der Frühjahrstagung der Sektion Industrie- und Betriebssoziologie des Soziologenverbandes, Mai 1985 in Berlin.

\*\* Das Projekt wird von der DFG gefördert. Projektmitarbeiter am Wissenschaftszentrum Berlin sind: Knuth Dohse, Ulrich Jürgens und Thomas Malsch. Zum Zusammenhang von Konzernen und Arbeitsprozeß vgl. Dohse/Jürgens/Malsch 1985.

tionsverlustes von Marktregelungen) und mit entwicklungstheoretischen Fragestellungen (Frage der neuen internationalen Arbeitsteilung durch Globalisierung von Standortentscheidungen).

Die wenigen Untersuchungen, die sich mit Entscheidungsstrukturen in multinationalen Konzernen befassen, haben hauptsächlich die Frage der Zentralisierung und Dezentralisierung in den Mittelpunkt ihrer Aufmerksamkeit gerückt (vgl. Otterbeck 1981). Herausgearbeitet wird zumeist ein »strategisches Kontrolldilemma« (vgl. Prahalad/Doz 1981). Dies wird weitgehend wie folgt bestimmt: Multinationale Konzerne haben erhebliche Rationalisierungsvorteile durch die Möglichkeit der globalen Integration des Konzernzusammenhangs. Gleichzeitig aber müssen Konzerne für variierende lokale Umweltbedingungen flexibel und anpassungsfähig bleiben. Auf die Bestimmung des Arbeitsprozesses in Betrieben multinationaler Konzerne aber gehen auch diese Untersuchungen nicht ein.

Am nächsten an Fragen des Arbeitsprozesses kommen Untersuchungen heran, die sich mit dem Zusammenhang von multinationalen Konzernen und national orientierten industriellen Beziehungen befassen. Dabei steht ebenfalls die Frage der Zentralisierung und Dezentralisierung von Entscheidungsstrukturen im Mittelpunkt, insbesondere das Problem der Entkopplung von Verhandlungsstrukturen und Entscheidungsstrukturen:

Die kontroverse Debatte (vgl. z.B. Banks/Stieber 1977; Flanagan/Weber 1974; Kujawa 1980) konvergiert in zwei Punkten:

1. Darin, daß in multinationalen Konzernen durch Investitions- und Standortentscheidungen wesentliche Parameter auf einer zentralisierten Entscheidungsebene gesetzt werden, die für die nationalen Verhandlungsstrukturen nicht zugänglich sind.
2. Darin, daß die multinationalen Konzerne in dem engeren Bereich der industriellen Beziehungen (d.h. in Lohnfragen, Personalpolitik etc.) die Entscheidungsautonomie auf die jeweiligen nationalen Töchter dezentralisieren müssen. Denn zentrale Direktiven in diesem Bereich sind zu unsensibel gegenüber den differenzierten Strukturen, Politikprozessen und Praktiken industrieller Beziehungen. Zentralisierte Anweisungsstrukturen können hier geradezu kontraproduktiv sein und das Konfliktniveau erhöhen.

Daß Aussagen über die Gestaltung des Arbeitsprozesses fast vollständig in diesen Diskussionen fehlen, läßt sich als unausgesprochene Nullhypothese interpretieren: Es gibt keinen Zusammenhang zwischen der betrieblichen Gestaltung des Arbeitsprozesses und der Konzernbindung von Betrieben; wenn schon über industrielle Beziehungen dezentral entschieden wird, dann erst recht über die Gestaltung des Arbeitsprozesses.

Nach unseren bisherigen Erfahrungen läßt sich diese Hypothese so nicht halten; übrigens ebenso wenig, wie die plakative Gegenthese einer zentralen Konzernkontrolle über die betrieblichen Arbeitsprozesse.

#### b) Managementsoziologie

Auch die Managementsoziologie hat über die innere Funktionsweise von Konzernen nur wenig allgemeines Wissen bereitgestellt. Die Frage der Bestimmung des Arbeitsprozesses spielt so gut wie keine Rolle. Nach Durchforstung der Managementliteratur hält Mintzberg 1973 fest: »Obwohl eine enorme Menge an Material über die Arbeit von Managern veröffentlicht wurde, wissen wir weiterhin sehr wenig darüber.« (Mintzberg 1973, S. 7). 1980 pflicht ihm Stout nach einem ähnlichen Literaturdurchgang bei: »Wir verstehen immer noch nicht ganz, was Manager eigentlich machen.« (Stout 1980a, S. 54).

Dieser geringe Kenntnisstand liegt an einer weitgehend normativen Managementliteratur mit einer rein instrumentellen Konzeption von Organisationen. Danach setzt das zentrale Management die Unternehmensziele, sorgt über hierarchische bürokratische Anweisungsstrukturen für deren Implementation, die ihrerseits zentralen Kontrollen unterworfen sind. Dieses Managementmodell füllt in vielen Untervarianten die Testbücher der Managementliteratur.

Neuere, eher empirisch orientierte Managementsoziologie hat diese Grundannahmen bisweilen radikal in Frage gestellt. Da das instrumentelle Managementbild noch immer vorherrschend ist, und auch für kritische Sozialwissenschaften erhebliche Attraktivität hat, kann diese neuere Managementsoziologie wichtige Warnsignale gegenüber vorschnellen Simplifizierungen von Managementhandlungen setzen. Daher will ich einige wesentliche Aussagen dieser Theorierichtung herausgreifen:

- Basierend auf Überlegungen von Cyert, Simon und March wird die Prämisse eindeutiger, zentraler Zielsetzungen in Frage gestellt. Zielbildung wird demgegenüber als konfliktorischer Prozeß konzipiert, der nie völlig abgeschlossen ist und nie zu eindeutigen, widerspruchsfreien — nur auszuführenden — Zielsetzungen führt. Die Zentrale ist laufend auf Informationen und Einschätzungen aus unteren Managementbereichen angewiesen, so daß Zielbestimmung ein interdependenter Prozeß ist, wenigstens nicht nur an der Unternehmensspitze erfolgt. Daher konzipieren Autoren wie Pfeffer schon die Zielbestimmung als organisationspolitischen Prozeß, der offen ist für Koalitionsbildungen (vgl. Pfeffer 1978). Dieses generelle Zielbildungsproblem verschärft sich bei turbulenten Umweltbedingungen, die in Planungssystemen nicht eingefangen werden können und Zielflexibilität erfordern.
- Verbunden damit wird die instrumentelle Sichtweise angezweifelt. Reines Ausführungshandeln kann geradezu die Unternehmensziele verschieben (goal displacement), Innovativität beschränken und die Reagibilität gegenüber unvorhergesehenen Ereignissen verhindern. Wenn Ziele nicht unzweideutig sind, können überdies strikte Ausführungskontrollen nicht greifen.
- Weiterhin wird die Annahme der kompletten Information der Unternehmensspitze in Frage gestellt. Charakteristisch sei demgegenüber die Situation von Unsicherheit, von unkalkulierbaren Umweltprozessen, die durch noch so raffinierte Informationssysteme nicht in Sicherheit überführt werden können. Autoren wie Stout verweisen darauf, daß eine Überkontrolle von Organisationen geradezu gefährlich sein kann. Kontrollstrukturen suggerieren Sicherheit, wo das Management von Unsicherheit gefragt ist. Je größer Organisationen werden, desto unübersichtlicher wird auch die Vielzahl der zu bearbeitenden Unsicherheitsfaktoren, desto eher müssen Organisationen dezentralisieren.
- Die — laufend herausgestellten — zentralen Kontrollstrategien von »Rechnungsführung und Budgetierung« sind nach Stout »in hohem Maße politisch und subjektiv« (Stout 1980b, S. XV).  
»Die Effektivität traditioneller Rechnungsführung liegt nicht in der Präzision der Information für das Management zur Profitmaximierung oder irgendein anderes unternehmerisches Ziel, sondern in ihrem autoritativen Charakter.« (1980b, S. XVI).
- Die Tatsache, daß sich die klassische Theorie des Managements so hartnäckig hält, erklären Autoren wie Stout und Pfeffer aus einer wichtigen symbolischen Funktion dieses Konzepts:

- Die rationalistische Sicht des Managements ist erforderlich, um die Kooperativität der Organisationsmitglieder zu sichern.
  - Sie erfüllt wichtige ideologische Außenfunktionen.
  - Sie erlaubt Personalisierung von unternehmerischen Fehlentwicklungen ohne die Organisationsstruktur insgesamt in Frage zu stellen. (scape goating).
- Die Kontrollstrategie wird am ehesten für die Produktionsfunktion akzeptiert, solange es gelingt, den »technical core« gegen Umweltturbulenzen abzupuffern. In dem Maße, wie die Turbulenzen zunehmen, die Massenproduktion in die Krise gerät oder die Puffer reduziert werden, wird in dieser Sicht auch hier Kontrolle problematisch (vgl. Skinner 1978).

### c) *Industriesoziologie*

Selbst wenn neuere Managementsoziologie in der Kritik an der klassischen Managementtheorie ihrerseits die Gegenpositionen überzieht, so enthält sie doch wichtige Anregungen für Industriesoziologie. Ich will drei herausgreifen:

- a) Die industriesoziologische Kontrolldiskussion ist weitgehend bezogen auf die Rolle der Beschäftigten. Die Unvollständigkeit des Arbeitsvertrages, Eigeninteressen der Arbeitnehmer etc. werden als Argumente angeführt für eine Kontroll-Lücke bzw. eine Unge-  
wissetheitszone, auf die sich dann entsprechende Managementstrategien richten. Exemplarisch dafür steht etwa die Abfolge von Kontrollformen bei Edwards (1979).  
Unterstellt wird vielfach, daß der Rest der Organisation kontrolliert funktioniert. Allenfalls auf unteren Managementebenen, etwa Vorarbeiter und Meister, wird noch eine Analogie zu den restlichen »Arbeitnehmern« zugelassen, wenn hier Koalitionsbildung mit Produktionsarbeitern diskutiert wird. Aber der Arbeitsvertrag des Managementpersonals ist insgesamt so unvollständig, wie der der »Arbeitnehmer«. Daß das Managementpersonal in Organisationsziele eingebunden ist, wird zumeist bürokratiethoretisch erklärt. Es werden bürokratische Rollen definiert, deren Wahrnehmung durch die Regulierung der Aufstiegsprozesse, der Belohnungsstrukturen etc. gewährleistet werden. Gegen diese Sichtweise hat die neuere Managementsoziologie zahlreiche Argumente ins Feld geführt.
- Wenn das Zielsystem unklar formuliert ist, wenigstens nicht von oben vorgegeben wird, sondern im Prozeß entwickelt wird, dann gibt es keinen eindeutigen Bezugspunkt für diese Rollendefinition.
  - Strikte Regelbefolgung kann zur Zielumleitung führen und kontraproduktive Effekte haben.
  - Bürokratische Kontrollen können das Innovations- und Flexibilitätspotential durch Überanpassung und geringe Risikobereitschaft behindern.
- Alles in allem ist es erforderlich, die Theorie der Unbestimmtheit von Arbeitnehmerhandeln in eine breitere Theorie zu integrieren, die andere analoge Unbestimmtheitsmomente aufnimmt. Problematisch für die Organisation sind nicht nur die Arbeitnehmer, problematisch sind in unterschiedlichem Ausmaß alle Organisationsmitglieder.
- b) Auch der industriesoziologische Rekurs auf das Verwertungsmotiv ist bislang wenig differenziert. Da das Motiv immer stimmt, trägt es auch wenig aus. Sicher ist ein Unternehmen wie General Motors motiviert, mit möglichst wenig Inputkosten möglichst hohe Outputerlöse zu erzielen. Aber sobald man das Motiv in Einzelkomponenten zerlegt,

verliert sich die Eindeutigkeit und Klarheit, eröffnet sich das Verwertungsmotiv für kontroverse Debatten. Ist kurzfristige Profitmaximierung langfristig kontraproduktiv? Soll Output notfalls auf Kosten von Produktqualität gehen oder verliert man dann über kurz oder lang Absatzmärkte? Darf man die Beziehungen zu den Gewerkschaften gefährden, darf man Standortverlagerungen durchführen oder hat eine solche Strategie Rückwirkung auf Käuferpräferenzen, Staatsaufträge etc.?

- c) Schließlich fehlt auch weitgehend ein Problembewußtsein von Kontrollmythen, der symbolischen Seite von Kontrolle. Gerade kritische Sozialwissenschaften akzeptieren vielfach ungefragt die propagierten Kontrollansprüche des Managements und versehen sie bloß mit negativ wertendem Vorzeichen. Hier gibt es seit Jahren eine Koalition im Diskurs zwischen Sozialwissenschaften und Managementansprüchen.  
Solche Kontrollmythen erschweren natürlich Empirie, weil man weniger an Aussagen für bare Münze nehmen darf.

### Konzern, Kontrolle, Arbeitsprozeß

Im folgenden sollen einige Thesen über den Zusammenhang von Konzern, Kontrolle und Arbeitsprozeß dargestellt werden. Dabei kann ich die Aussagen der neueren Managementsoziologie nicht vollständig integrieren. Sie sollen dennoch — gleichsam vor der Klammer — stehenbleiben, um reflektierende Warnzeichen gegen eine Übernahme von »Kontrollmythologie« zu setzen.

1) *Die Ausgangsthese ist, daß sich die Umweltbedingungen für den Organisationstyp »Konzernbetriebe« spezifisch von dem anderer Betriebe unterscheiden.*

Konzernbetriebe haben andere Überlebensbedingungen als Betriebe, deren Existenz direkt über den Markt rückgekoppelt ist. Je nach allgemeiner Finanzlage der Konzerne können aus übergreifenden strategischen Gesichtspunkten (Wahrung von Präsenz, Sicherung längerfristiger Perspektiven) auch solche Betriebe oder Konzernteile gehalten werden, die am Markt schon längst gescheitert wären. Ohne Anbindung an General Motors wären etwa Vauxhall in Großbritannien oder GM-Mexico schon längst von der Bildfläche verschwunden. Umgekehrt können erfolgreiche Betriebe oder Konzernteile nicht frei über die erwirtschafteten Ressourcen verfügen. Diese Entscheidung über die Ressourcenverwendung fällt auf höherer Konzernebene. Ford of Europe etwa mußte jahrelang die notleidende amerikanische Mutter unterstützen. Mit Investitionsentscheidungen werden aus Sicht von Konzernbetrieben wesentliche Parameter von außen gesetzt. Die Kriterien sind von den Betrieben nicht voll kalkulierbar.

2) *Die Marktentkopplung ihrer Betriebe stellt für Konzerne ein organisatorisches Problem dar und erzeugt Motive, die Betriebe kompensierenden Kontrollsystemen zu unterstellen.*

Mit dem Marktregulativ entfällt zunächst auch ein Hindernisgrund dafür, daß sich in Betrieben »unproduktive Interessenskoalitionen« bilden, die auch die Grenzlinie zwischen Management und Belegschaft überschreiten können.  
Solche »grenzüberschreitenden« Koalitionen sind in der Literatur hauptsächlich für untere Managementbereiche bekannt. In unserer Studie haben wir einen breiteren Ansatzpunkt für solche Koalitionen entdeckt. In der britischen Tochter des Konzerns A ist in den letzten Jah-

ren die Effizienz so enorm erhöht worden, daß die vormalig viel besseren kontinentaleuropäischen Werte erreicht wurden. Mit kaum verhohlener Sympathie steht fast das gesamte britische Management von A den Forderungen der Arbeitnehmer gegenüber, dafür jetzt auch zu den rund 30 % höheren bundesrepublikanischen Löhnen kompensiert zu werden. Denn auch das Management erhält Gehälter, welche diejenigen ihrer westdeutschen Kollegen, mit denen sie laufend zu tun haben, deutlich unterschreiten.

Beobachtbar auf Betriebsebene sind auch vielfältige Status-quo-Koalitionen gegenüber neuen Organisationskonzepten. So findet sich etwa gegen neue Formen der Sozialbeziehungen nicht nur Opposition von der Arbeitnehmerseite, sondern auch innerhalb des Managements.

### 3) Größenwachstum, Diversifizierung und Internationalisierung führen die Konzerne in ein organisatorisches Dilemma.

Einerseits wachsen das analytische Potential der zentralen Konzernstäbe sowie die Rationalisierungspotentiale durch systematische, globale Konzernintegration; andererseits steigt gleichzeitig die Komplexität des Gesamtsystems, erhöht sich die Fehlerwahrscheinlichkeit von Interventionen der Konzernspitze, potenzieren sich Sonderbedingungen, in denen die einzelnen Konzernbetriebe operieren.

Die Großkonzerne der Automobilindustrie haben dieses Problem durch eine begrenzte Dezentralisierung gelöst. Sie bilden »divisions«, d.h. Subkonzerne, welche die Kontrolle der Betriebe übernehmen und eine Zwischenebene darstellen zwischen der Konzernleitung und der operativen Ebene. Bei internationalen Konzernen kommt es nach Gründung von Konzerntöchtern zur Entwicklung weltregionaler Subkonzerne mit »Enkelbildung«.

Opel etwa koordiniert für General Motors weitgehend die Montage- und Komponentenerwerke in Europa. Das britische Vauxhall wurde von einer »Konzerntochter« zu einer »Konzernenklin«, an die Opel-Tochter von GM angebunden. Ford of Europe koordiniert europaweit die Konzernaktivitäten. Britische und deutsche Montagewerke etwa unterstehen unmittelbar dem Manufacturing-Bereich von Ford of Europe. Die nationalen Unternehmen Ford-Werke AG in der Bundesrepublik und Ford U.K. haben keine Autorität über die Fertigungsbetriebe von Ford of Europe. Sie existieren nur aus aktienrechtlichen Gründen, wickeln die Verhandlungen mit den Gewerkschaften ab und sind ansonsten reine Verkaufsorganisationen.

4) *Kontrollfordernisse gegenüber Betrieben bei hoher Systemkomplexität führen zunächst dazu, daß die Konzerne ergebnisbezogene Kontrollsysteme, wie etwa das Profit-Center-Prinzip, einführen, welche Marktmechanismen simulieren. Solche Systeme reichen allerdings nicht aus.* Das Profit-Center-Prinzip gliedert das Unternehmen in weitgehend selbständige Einheiten, eben die Profit-Center, die weitgehend nur am Ergebnis gemessen werden, nicht jedoch an den einzelnen Verfahren, es zu erreichen. Die Einzelgliederungen gestalten etwa ihre Zulieferbeziehungen unabhängig von der Konzernzugehörigkeit der Lieferfirmen nach eigenen betriebswirtschaftlichen Kriterien oder optimieren den Personaleinsatz innerhalb des betrieblichen Zielkatalogs selbständig. Sie erhalten vielfach bestimmte Zielvorgaben für die Gewinne, müssen auf jeden Fall die Gewinne in zentral definiertem Maße an die Konzernmutter abführen.

Profit-Center-Prinzipien weisen jedoch eine ganze Reihe von Schwächen auf:

— in dem Maße, wie die Konzernteile miteinander vernetzt sind, hängt die Profitabilität von — vielfach ausgehandelten — konzerninternen Verrechnungspreisen ab.

— Profitabilität wird beeinflusst durch Faktoren, die außerhalb der Kontrolle der jeweiligen Profit Centers liegen (etwa konzerninterne Marktaufteilungen).

Wenn das Ford-Hauptquartier in den USA etwa — wie kürzlich geschehen — aus übergeordneten Gründen beschließt, den skandinavischen Markt mit Escorts aus Brasilien zu beliefern, dann hat das direkte Auswirkungen auf den Standort Saarlouis, der bisher diesen Markt bediente. Saarlouis wäre dann in seiner Profitabilität beschränkt, ohne daß der Betrieb hätte Einfluß nehmen können.

— Schließlich kann Profitabilität eine geringe Effizienz verdecken.

Die britische Ford-Tochter war zwar in den 70er Jahren hochprofitabel, aber ineffizient. Zur Produktion eines Automobils wurden selbst bei ähnlichen technischen Bedingungen viel mehr Arbeitnehmer benötigt als in der Bundesrepublik. Profitabel war Ford in England trotzdem, weil viel geringere Löhne gezahlt und für ein Auto viel höhere Preise erzielt wurden als auf dem Kontinent. Verstärkt seit Anfang der 80er Jahre sah Ford of Europe hier ein nicht realisiertes Rationalisierungspotential: Nämlich in Großbritannien kontinentaleuropäische Effizienzwerte zu erreichen zu britischen Lohnsätzen. Die britische Tochter hätte diesen hochkonfliktiven Weg allein nicht unbedingt beschritten.

### 5) *Konzerne sind daher zusätzlich auf Systeme von Input-Kontrollen angewiesen.*

Zu diesem Zweck wurden zwei Regulierungssysteme entwickelt. Das erste besteht in einem allgemeinen, von der Zentrale ausgehenden Rationalisierungsdruck, der über Budgetierungssysteme gesteuert ist. Alle Betriebe, die wir besucht haben, erhielten von der Divisionszentrale mehr oder weniger pauschale Rationalisierungsziele, meist ausgedrückt in prozentualen Einsparungen nach Budgettitel. Betriebe, die dies nicht erreichten, stehen unter Rechtfertigungsdruck nach oben. Beobachtbar sind auf Betriebsebene jedoch auch Tricks, durch Budgetumwidmungen die Ziele bloß formal zu erfüllen. Die Konzerne haben zum zweiten spezifischere Inputkontrollen entwickelt. Im Bereich des Arbeitsprozesses steht besonders die Zeitwirtschaft im Mittelpunkt. Hier sind vielfältige Ansätze beobachtbar, über Betriebs- und Ländergrenzen hinweg standardisierte Zeitvorgaben zu entwickeln: In Konzern B werden in Europa die sogenannten Standardzeiten durch die Industrial-Engineering-Stäbe für bestimmte Modelle zentral kalkuliert. Diese Daten stellen die Summe der Zeiten aller Tätigkeitselemente dar, die an einem Modell bei gegebener Technologie anfallen. Sie werden aus Erfahrungen mit bisherigen Fertigungsverfahren und entsprechend immer wieder überarbeiteten unternehmensinternen Datensätzen gewonnen. Die Datengewinnung nehmen die Konzerne bei entsprechend internationalisierter Produktion teilweise in mehreren Kontinenten vor. So merkt der Industrial-Engineering-Experte des neugegründeten Motorenwerks von GM in Österreich, Haas, in einem Vortrag 1983 an, daß die ihnen vorgegebenen Daten bereits sehr genau seien, »da uns für diese Vorgabe umfangreiche Vergleichsmöglichkeiten bestehender Werke — weltweit — zur Verfügung stehen« (Haas 1983, S.153). Für betriebliche Sonderbedingungen (Technologie, Sicherheitsvorschriften etc.) werden entsprechende Zu- oder Abschläge berechnet.

Die Betriebe erhalten dann für ihre einzelnen Produktionsbereiche diese Standardzeiten als »Kredit«. Damit wird dem Betrieb ein bestimmtes Arbeitszeitbudget eingeräumt, d.h. eine bestimmte Outputmenge mit einer bestimmten Menge Arbeitszeit und damit — entsprechend umgerechnet — einer definierten Personalmenge zu produzieren. Für die »indirek-

ten« Arbeiten, die nicht der strikten Zeiterfassung unterliegen, wie etwa der Instandhaltung, werden andere — eher summarische — Kreditierungssysteme entwickelt. wird dann das Verhältnis der tatsächlich im Produktionsprozeß verbrauchten Zeiten zu den kreditierten Standardzeiten kalkuliert. Abweichungen in den Off-Standards bzw. in den Effizienzwerten von dem üblichen Niveau lösen unmittelbar Rechtfertigungsdruck aus.

6) *Selbst bei Anwendung ähnlicher Systeme greifen solche zwischenbetrieblichen Inputkontrollen nur in dem Maße, wie sachliche Produktionsbedingungen ähnlich sind. Diese Vergleichbarkeitsfrage stellt für die Konzernzentralen ein erhebliches organisatorisches Problem dar.*

Nicht nur die Arbeitnehmer, auch das betriebliche Management, das unter Rechtfertigungsdruck von oben steht, mobilisiert lieber sachliche Gründe, als zuzugestehen, daß es arbeitspolitische Durchsetzungsprobleme gibt. Die Konzerne haben so zwar Vergleichsparameter hinsichtlich der Arbeitseffizienz (Verhältnis von zentral kreditierter Zeit zu tatsächlich genutzter Zeit) entwickelt. Vielfältige und häufig nicht im einzelnen durchschaubare betriebliche Sonderbedingungen haben solche Effizienzparameter in der Vergangenheit jedoch häufig entwertet. Sonderbedingungen liegen etwa im unterschiedlichen Layout, unterschiedlicher Variantenmischung etc. In den letzten Jahren hat sich aufgrund der verschärften Weltmarktkonkurrenz nicht nur der Effizienzdruck erhöht, die Konzerne haben auch in einigen Bereichen die Bedingungen für Vergleichbarkeit von Betrieben gesteigert. Dies ist ein wichtiger (Neben-) Effekt der Einführung identischer Produkte und identischer Prozeßtechnologie. Das Weltautomobilkonzept der Konzerne ist zwar auf große Schwierigkeiten gestoßen, in Europa aber ist der Trend zum »Euroautomobil« ungebrochen. Dadurch sind besonders die britischen Betriebe unter verstärktem Effizienzdruck geraten. Denn Abweichungen nach unten auf den Parametern werden den Betrieben als Effizienzdruck vorgehalten.

Bei der britischen Konzerntochter A gibt es für die Effizienzvergleiche die stehende Redewendung »like for like comparison«. Es werden laufend ähnliche Produktionsabschnitte in den aufgewandten Zeiten verglichen oder mit den Worten eines Managers: »Innerhalb dieser Wagenfamilie vergleichen wir unsere Daten mit jedem Betrieb in der Welt, nicht nur mit deutschen, sondern auch mit Betrieben in Australien und in den USA.« Die Werke A, B und C in England, Belgien und Deutschland produzieren nach einem Modernisierungsschub nunmehr unter fast gleichen Bedingungen. Darüber ist man im betrieblichen Management ein wenig besorgt, weil nun Entschuldigungen für nachteiliges Abschneiden schwer zu finden sind. Vorher konnte man sich eher hinter Sonderbedingungen verstecken.

7) *Neue Fertigungstechnologie, die zur Umschichtung von direkten zu indirekten Arbeitnehmern führt, hat allerdings in den entsprechenden Einsatzbereichen die klassischen Industrial-Engineering/Zeitstudienkonzepte entwertet, ohne daß allerdings der zentrale Kontrollimpetus aufgegeben wäre.*

Wieviel Anlagenführer, Einrichter oder Instandhalter gebraucht werden, um eine optimale Anlagenutzung zu gewährleisten, erschließt sich zunächst nicht über Industrial-Engineering-Techniken. Autonomiespielräume von Arbeiten an automatisierten Anlagen bilden für das Management ein noch unbewältigtes Kontrollproblem. Konfliktorische Belegschaften könnten diese Kontrollücke strategisch nutzen.

Auf die Bewältigung dieses Problems zielen zwei Strategien: die eine besteht in dem systematischen zwischenbetrieblichen Vergleich der relevanten Daten für ähnliche Anlagen. Gerade solange analytische Kriterien fehlen, gewinnen solche Vergleiche an Bedeutung. Sie schaffen

ein wichtiges Managementwissen und legitimieren einen Rechtfertigungsdruck für suboptimale Betriebe.

Die zweite Strategie besteht in dem Versuch, analytisches Managementwissen über Störungsursachen, Störungsanfall und -dauer sowie Reparaturzeiten zu ermitteln. Darauf zielen Entwicklungen entsprechender Betriebsdatensysteme, deren Implementation sich jedoch als ein arbeitspolitisch hochsensibles Feld erweist.

Ein Beispiel ist das Informationssystem BEES (Betriebsdaten-Erfassungs- und Einrichtungsüberwachungs-System) innerhalb von GM-Europa. Dieses System wurde in dem spanischen Corsa-Werk eingeführt und ist auch im GM-Motorenwerk in Österreich implementiert, aber aufgrund von Konflikten mit der betrieblichen Interessenvertretung noch nicht im Einsatz. Es dient der Überwachung der Anlagenutzung, der Einsatzsteuerung der Instandhaltung und registriert damit gleichzeitig Anlagenausfälle und Reparaturzeiten. Während nach offizieller Lesart BEES nicht der Generierung von Standardzeiten für Instandhaltungsaufgaben dient, erhält das Management jedoch differenziertes analytisches Wissen über Störungsarten und Zeiten der Störungsbeseitigung, die — selbst wenn sie formal nicht in Standardzeiten resultieren, doch leicht in Planungsdaten und zentrale Personalbedarfsrechnungen aufgenommen werden können. Im übrigen wird bei breiterer Implementierung des Systems auch differenziertes Vergleichswissen über unterschiedliche Betriebe bereitgestellt.

8) *Selbst bei sachlicher Vergleichbarkeit der Produkt- und Prozeßtechnologie ist die Anwendung ähnlicher zeitwirtschaftlicher Systeme oder gar die Durchsetzung effizienterer Werte in weniger effizienteren Betrieben stark von den jeweiligen Systemen der industriellen Beziehungen abhängig.*

Die jeweiligen Systeme industrieller Beziehungen sind mehr oder weniger sensibel gegenüber der Entwicklung von Zeitvorgaben. Selbst wenn die Konzerndivisionen (z.B. Ford of Europe oder GM-Europa/Opel) im Planungsstadium über Ländergrenzen hinweg mit den gleichen Plandaten arbeiten, variiert die Festlegung konkreter zeitlicher Anforderungen in den Betrieben doch erheblich. Vor Ort, in der Überführung von Plandaten in fixierte Zeitstandards, wird daher vielfach noch mit unterschiedlichen Verfahren und Systemen operiert.

Im Ergebnis wirken auch die zeitlichen Anforderungsstrukturen in Europa bis vor einigen Jahren relativ stark voneinander ab. Ford of Europe mußte in britischen Betrieben viel stärkere sogenannte »off-standards«, d.h. Ineffizienzen, Sondergutschriften etc., hinnehmen als in deutschen Betrieben. Vauxhall hatte ebenfalls deutlich niedrigere zeitliche Anforderungen als Opel.

Strategien der Effizienzsteigerungen lassen sich so nicht ohne weiteres qua zentralen Druck oder zentrale Anweisungen in weniger effizienten Betrieben einführen. Vielmehr sind die Konzerne auf eine Schwächung der Opposition gegenüber solchen Strategien angewiesen. Die Schwächung der Gewerkschaften in der Phase der Massenarbeitslosigkeit hat insofern den Weg für Durchsetzung zentraler Effizienzstandards stärker als zuvor geöffnet.

Ein wichtiges Beispiel sind britische Betriebe. Mit dem Modellwechsel von 1981 wurden im Unternehmen A auch die Leistungsanforderungen erheblich angezogen. Zeitstudienleute zeigten sich uns gegenüber überrascht, auf wie wenig Widerstand sie stießen: »Am Anfang hat niemand wirklich geglaubt, daß wir es schaffen würden. Wir drückten die Daumen und hofften, daß wir heil durchkommen. Und es klappte, es klappte hervorragend. Wir waren selber sehr erstaunt über den geringen Widerstand, den wir antrafen. Manchmal waren wir auch erschrocken über das, was wir in der Zwischenzeit erreicht hatten.«

Eine andere Form der Durchsetzung besteht in der Institutionalisierung von Konkurrenz zwischen Konzernbetrieben.

Als das Unternehmen A in den USA einem derjenigen Montagebetriebe eine weitere Schicht zuteilen wollte, die alle das gleiche Modell fertigten, wurden Kostenangebote dieser Betriebe eingeholt. Der Betrieb Steel Town machte das Rennen, nachdem er durch Erhöhung der Bandgeschwindigkeit um 3 % bei gleicher Belegschaftsstärke die Konkurrenz auf der divisionsweiten Effizienzskala überholt hatte. In Europa setzt Ford laufend seinen Problembetrieb Halewood gegen den »Musterknaben« Saarlouis. Nach Managementangaben benötigt bei gleichen Rahmenbedingungen Saarlouis mindestens 3000 Produktionsarbeiter weniger, um den gleichen Output zu produzieren wie Halewood. Diese Information wird vom betrieblichen Management mit einer klaren Warnung verknüpft: »Das Hauptproblem, das uns alle in Halewood angeht, lautet: Was kann getan werden, um diesen Effizienz- und Kostenrückstand aufzuholen, bevor er zu unserem Untergang führt?« Bloße Informationen über Ineffizienzen stoßen jedoch vielfach auf strukturelles Mißtrauen der Belegschaft. Konzerne versuchen daher gleichzeitig, Erfahrungswissen über Effizienzvorteile anderer Betriebe belegschaftsnah aufzubauen.

Das britische Unternehmen A hat zu einem strategisch wichtigen Zeitpunkt zahlreiche Meister in westdeutsche Betriebe geschickt, um »realistische Zeitstandards« kennenzulernen. »Als sie zurückkamen, predigten sie unsere Botschaft«, kommentierte einer der Initiatoren diese Aktion. Das Unternehmen B hat ganze Hundertschaften seiner Belegschaft eines ineffizienten Betriebes nach Deutschland geflogen, um sie mit den dortigen — weniger restriktiven — Arbeitspraktiken vertraut zu machen. Über die Umsetzung dieses kognitiven Wissens in den betrieblichen Alltag ist wenig bekannt. Das Management erhofft sich dadurch, daß zumindest den faktischen Informationen über Effizienzvergleiche in Zukunft stärker geglaubt wird.

9) *Die Beeinflussung des betrieblichen Arbeitsprozesses durch Konzerne erschließt sich nicht völlig über Kontrollformen. Sie erfolgt auch über gesteuerte Prozesse organisatorischen Lernens innerhalb des Managements.*

Solche Lernprozesse beziehen sich vor allem auf Organisationskonzepte, die in dem Sinne neu sind, daß sie von den bisher in den Betrieben üblichen Routinen und Strukturen abweichen. Neue Konzepte der Organisation von Arbeit stoßen in den Betrieben vielfach nicht nur auf den Widerstand der Arbeitnehmer, sondern auch des betrieblichen Managements. Da Konzernstäbe nur schwer unterscheiden können, ob es sich um sachlich gerechtfertigte Opposition handelt, die den spezifischen Umständen angemessen ist und deren Brechung kontraproduktive Effekte hätte, oder aber, ob es sich um den verbreiteten strukturellen Konservatismus des betrieblichen Managements bzw. um betriebliche Status-quo-Koalitionen handelt, werden eher vorsichtige Lernprozesse organisiert. Träger des Innovationsprozesses sind hier eindeutig die Konzernzentralen, neue Konzepte werden aus der Sicht der Betriebe von außen herangetragen.

10) *Da neue Konzepte, die etwa auf verstärkte Selbstregulierung in Arbeitsgruppen oder auf stärkere Partizipation der Arbeitnehmer setzen, auf allen Managementebenen umstritten sind, haben sie nur dann eine Verbreitungschance innerhalb der Konzerne, wenn sie sich als überlegen auf Indikatoren wie Effizienz, Produktivität und Produktqualität erweisen.*

Bestimmte Managementbereiche haben ein eingebautes Interesse an Konflikt und Kontrolle.

Dies gilt etwa in Großbritannien vor allem für die Managementabteilung, die für industrielle Beziehungen zuständig ist und die größte Widerstände dagegen leistet, zu einem kooperativen Führungsstil überzugehen. Ähnlich skeptisch sind ältere Produktionsmanager hinsichtlich einer stärkeren Selbstregulierung von Arbeitsgruppen. Eher auf Innovation setzen Managementbereiche von Manufacturing Engineering, die in neuen Organisationsformen Effizienzgewinne durch Reduktion von Verlustzeiten erwarten. Diese Gruppe stellt den zentralen Bündnispartner für diejenigen kleinen Managementbereiche dar, die an die Entwicklung neuer Konzepte gebunden sind.

Nur wenn sich in Testbetrieben die Effizienzgewinne auch realisieren lassen, werden diese anderen Betrieben als Modellfall vorgehalten, nur dann organisiert die Konzernspitze den Verbreitungsprozeß. So durchlaufen neue Konzepte innerhalb der Konzerne spezifische internationale Karrieren und Testphasen in ihrer Diffusion. Neue Organisationsmodelle, die amerikanische Betriebe etwa in Europa implementieren, sind bereits durch eine Reihe von Selektionsfilter gelaufen.

- So waren die großen Autokonzerne die Hauptträger der Japan-Rezeption. GM und Ford haben sich in japanische Unternehmen eingekauft und damit Zugang zum Managementwissen. Managementstäbe haben etliche intensive und detaillierte Studien über die komparativen Vorteile japanischer Managementorganisation intern vorgelegt. Sie werden z.T. in spezifische budgetäre Zielsetzungen (z.B. Abbaukonzepte von Qualitätssicherung durch Integration von Produktionsarbeit und Qualitätssicherung), z.T. in Organisationsmodellen in Testbetrieben umgesetzt.
- Ein Beispiel für einen Organisationsansatz, der innerhalb von General Motors entwickelt wurde, ist das Team-Konzept. Teammodelle sind eine Form von Gruppenarbeit. Dabei erhalten nicht einzelne Arbeitnehmer individuelle Arbeitsaufgaben, sondern einem Team wird ein Komplex von Aufgaben übertragen. Im entwickelten Stadium organisieren solche Teams die Arbeitsteilung innerhalb der Gruppe selbständig, sie sorgen für Arbeitsplatzrotation und wählen als Koordinator einen Teamsprecher. Vorteile sind Minimalisierung von Verlustzeiten bei weniger rigider Arbeitsteilung. Entwickelt zur Lösung spezifischer Produktivitätsprobleme in den USA, wird dieses Konzept seit einigen Jahren auf Neugründungen in Europa, etwa auf das Motorenwerk in Aspern/Wien übertragen und dringt derzeit in etablierte Produktionssysteme vor (Experimente in Kaiserslautern). Dabei muß sich das Konzept an bisherigen Zeit- und Personalvorgaben messen lassen.
- Ein anderes Beispiel ist das Employee-Involvement-Programm von Ford. Es ist eine Form der Mitarbeiterbeteiligung, die analog zu japanischen Qualitätszirkeln Motivation erhöhen und die Identifikation mit Unternehmenszielen erweitern soll. Nach Erprobung in den USA werden deutliche Anstrengungen unternommen, diese neue Form von Sozialbeziehungen in Betrieben auch in Europa einzuführen.

11) *Da Konzerne je nach Finanzlage in unterschiedlichem Ausmaß Betriebe zur Verfügung haben, die sich als Neugründungen für die Austestung neuer Konzepte besonders eignen, weisen sie auch ganz unterschiedliche Innovationsprofile auf.*

In dem oben diskutierten Lern- und Diffusionsprozeß spielen betriebliche Neugründungen eine besondere Rolle. Sie stellen als »grüne Wiesen«-Betriebe Experimentierfelder dar, in denen die Technik- und Sozialplaner zunächst freie Hand haben. Neugründungen spielen als



Testbetriebe besonders in Bereichen eine Rolle, in denen es um arbeitspolitisch brisante Innovationen geht.

Ein Beispiel ist das oben erwähnte Betriebsdatensystem (BEES) von GM. Es wurde von GM zunächst in dem neu gegründeten Zusammenbauwerk Zaragoza in Spanien installiert, wo eine neue Belegschaft ohne Erfahrungen in industriellen Beziehungen rekrutiert wurde und das System als selbstverständlichen Bestandteil moderner Produktionsmethoden akzeptierte. Erst später soll Opel das System übernehmen. Wenn die technischen Anlagen ähnlich sind, steht aber nichts im Wege, die erarbeiteten Daten auch vorher in Planungsdaten von Opel einzubeziehen. Ein anderes Beispiel ist das sogenannte Teamkonzept, welches die traditionellen Arbeitsteilungen von Qualitätssicherung, Produktions-, Einrichtungs-, Nacharbeit zugunsten einer integrierten Teamverantwortlichkeit auflöst. Es wurde von General Motors in Europa zunächst in dem Motorenwerk in Aspern ausgetestet und soll, wenn erfolgreich, auch bei Opel ausprobiert werden.

Dieser Ansatz steht aufgrund seiner Finanzkraft besonders General Motors zur Verfügung, das in den letzten Jahren weltweit und in allen Divisionen rund 80 neue Betriebe gegründet hat. Hier wurden besonders weitreichende innovative Ansätze der Organisation von Arbeit entwickelt. Ein solches »Grüne Wiesen«-Potential hat das finanzschwächere Unternehmen Ford nicht zur Verfügung. Die Organisationsveränderungen sind bei Ford entsprechend konservativer ausgeprägt. Das Teamkonzept etwa ist weitgehend ein Spezifikum von GM.

*12) Direkte zeitwirtschaftliche Kontrollstrukturen und Lernprozesse erhalten ihren entscheidenden Impuls aus der strategischen Kontrolle der Konzernzentralen bzw. der Subkonzerne über die Zuteilung von Produktionsvolumina und Investitionen.*

Zwar richten sich die Investitionsströme nicht ausschließlich nach Indikatoren wie Effizienz, Profitabilität und Produktqualität. Die Betriebsebene hat auch kaum noch einen Überblick, nach welchen Kriterien in einer globalen Perspektive die Entscheidung getroffen wird. Die Konzernzentralen umgekehrt können allerdings gerade dadurch die Betriebe stärker in die Pflicht nehmen. Um eine Chance zu haben, muß das betriebliche Management in den wesentlichen Indikatoren gut dastehen. Wo das nicht der Fall ist, erfolgen bisweilen auch Produktionsverlagerungen, allerdings eher schleichend, weniger spektakulär.

Die britischen Töchter amerikanischer Konzerne haben in den letzten Jahren wichtige Teile ihres nationalen Binnenmarktes an kontinentaleuropäische Werke verloren. Solche Marktverschiebungen stellen de facto Produktionsverlagerungen dar, selbst wenn keine Produktionsstätten geschlossen werden. Großbritannien hat darüber hinaus wesentliche Bereiche seiner mechanischen Fertigung verloren.

### Multinationale Konzerne und Gewerkschaftspolitik

Entgegen vielen Vermutungen haben verstärkte Marktkontingenzen (fluktuierende Käuferpräferenzen, erhöhte Modellvielfalt etc.) alles in allem nicht dazu geführt, daß die Bedeutung der Konzernzentralen zurückgeht. Die parallele Verschärfung der Weltmarktkonkurrenz verstärkt sogar die Bedeutung der Zentralen durch die Möglichkeit, qua Integration des konzernweiten Produktionssystems und qua systematischer Erschließung von Rationalisierungsreserven Terrain zu halten oder zu gewinnen. Auch die Gestaltung des betrieblichen Arbeitsprozesses ist nicht entkoppelt von Konzernzusammenhängen:

- Konzerne setzen auf Basis internationaler Informationssysteme Parameter für betriebliches Handeln.
- Konzerne betreiben Prozesse des organisatorischen Lernens, welchem sich Betriebe nicht ohne weiteres entziehen können.
- Konzerne stellen Experimentierbetriebe bereit, welche bestimmte Organisationsmodelle ausprobieren und Effizienzmaßstäbe setzen, mit denen dann andere Betriebe konfrontiert werden.
- Konzerne haben gegenüber Einzelbetrieben erhebliche Sanktionspotentiale durch Entscheidungen über Investitionen, konzerninterne Zulieferstrukturen, Marktaufteilungen etc.

Diese Prozesse lassen sich nicht als einfache zentrale Anweisungsstrukturen über Betriebe theoretisch fassen. Auf den Betrieben lastet vielmehr ein erheblicher Druck, der durch den informationstechnologisch unterstützten »Durchblick der Zentralen« an Bedeutung gewinnt. Direkte Kontrollstrukturen sind dabei vermischt mit der eher vorsichtigen Organisation von Lernprozessen. Im Hintergrund steht die für alle Beteiligten bedrohliche Situation globaler Überkapazitäten, welche die längerfristige Überlebensfrage aufwirft und Motive für Anpassungsbereitschaft freisetzt.

Selbst die Verbreitung von Konzepten, die auf verstärkte Selbstregulierung von Arbeitnehmern setzen, und die zum Teil als neue Produktionskonzepte diskutiert werden, werden durch die Konzernspitze vorangetrieben. Auch diese Selbstregulierung ist nicht frei von Kontrollelementen. Denn die Selbstregulierung steht unter so engen Parametern, daß sie leicht in Selbstkontrolle umschlagen kann. Japan ist dafür geradezu ein Modellfall (Dohse/Jürgens/Malsch 1984). Neue Produktionskonzepte haben in den Konzernen nur dann eine Überlebenschance, wenn sie sich alten gegenüber als überlegen erweisen. Neue Konzepte haben daher jeweils die alten im Nacken. In den bisweilen weltweiten Karrieren sind Konzepte wie etwa Teammodelle Effizienztests unterworfen worden. Nur Konzepte, die diese Tests bestanden haben, besitzen auch Diffusionschancen. Allerdings sind diese Diffusionsprozesse auch offen für Fehleinschätzungen und nicht intendierte Effekte. Der Diffusionsprozeß ist entsprechend vorsichtig organisiert und nähert sich den Kernbereichen der westlichen industriellen Beziehungen von den wenig erfahrenen Ländern her.

Bei aller Betonung der realen Kontrollstrukturen ist aber auch stets zu beachten, daß sich in multinationalen Konzernen auch eine gewisse Kontrollmythologie entwickelt. In multinationalen Großkonzernen weiß kaum jemand, wie die Entscheidungsstrukturen genau aufgebaut sind. Sie werden auch vielfach im Dunkeln gehalten. Mythen, die auf die vollständige Steuerung von ganz oben setzen (»Detroit«-Komplex), haben spezifische Funktionen:

- Sie erlauben dem Management eine Verschiebung von Verantwortlichkeit nach oben in unerreichbare und undurchschaubare Managementebenen selbst dann, wenn die Entscheidung eigentlich vor Ort gefallen ist.
- Sie verbinden sich umgekehrt mit Ohnmachtgefühlen gegenüber dem überlegenen Großapparat.

Wenn A uns etwa ein Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat des deutschen Tochterunternehmens in Anwesenheit seiner Betriebsratskollegen darlegt, daß schon die Einstellung von zwei Angestellten in Detroit entschieden werden muß, dann ist das vor allem ein Anzeichen dafür, daß das betriebliche Management erfolgreich die Wahrnehmung geprägt hat, daß auf Betriebsebene praktisch nichts zu entscheiden und damit durchzusetzen ist. Hier hat ein erfolgreiches Symbolmanagement stattgefunden.

Natürlich wirft eine solche Analyse die Frage nach möglichen *Gewerkschaftsstrategien* auf. Sie wäre einer eigenständigen Behandlung wert, so daß ich mich nur auf einen Punkt beschränken will:

Man macht es sich auf jeden Fall zu einfach, wenn man als Gegengewicht gegen multinationale Konzerne stärkere multinationale Gewerkschaftsorganisationen fordert. Zweifelsohne sind die bestehenden internationalen Gewerkschaftsstrukturen zu schwach und mit zu wenig Ressourcen und Personal ausgestattet, um auch nur eine elementare Koordinationsarbeit zu bewältigen. Man muß nur einmal den Internationalen Metallarbeiter-Bund (IMB) besuchen, um diese Probleme deutlich vor Augen geführt zu bekommen. Den Autogiganten stehen ein bis zwei Leute gegenüber, die die gewerkschaftliche Automobilarbeit weltweit koordinieren. Es handelt sich dem Charakter nach eher um ein zu klein geratenes Informationsbüro als um eine effektive Gewerkschaftsorganisation.

Selbst eine im realistischen Rahmen bleibende Aufstockung von Personal und Ressourcen dürfte hieran wenig ändern. Oder umgekehrt: Eine Vergrößerung in Richtung auf effektivere Koordinationsarbeit ist unrealistisch. Das liegt vor allem daran, daß niemand in den Einzelgewerkschaften — und schon gar nicht die eher internationalistischen Linken — eine abgehobene Suprastruktur will: Der Abstimmungsaufwand ist immens und beschränkt u.U. die Handlungsautonomie im Inneren. Es besteht eine breite Skepsis gegenüber rasch wachsenden bürokratischen Großapparaten, mit denen jeder, der basisnah arbeitet, schlechte Erfahrungen gemacht hat — dennoch: Der Austausch von Informationen, Anregungen, eigenen Erfahrungen innerhalb multinationaler Konzerne ist eine notwendige Voraussetzung auch nationaler Gewerkschaftsarbeit in den Konzernen.

Eine dieser Erfahrungen ist m.E. für internationale Gewerkschaftsarbeit besonders wichtig: Internationale Gewerkschaftsstrukturen haben in der Vergangenheit die internationalen Kontaktkanäle offiziellisiert und bürokratisiert. Obwohl der IMB nur geringe Kapazität hat, internationale Gewerkschaftsarbeit voranzutreiben, so kann er sie doch erheblich beschränken. Das liegt nicht am bösen Willen, sondern einfach daran, daß praktisch jede angeschlossene Einzelgewerkschaft internationale Workshops, Kontakte und Initiativen, die nicht ihren Segen haben, tabuisieren kann. Der kleinste gemeinsame Nenner solcher internationalen Organisationen ist nämlich die Vetomacht der Einzelmitglieder. In dieser Hinsicht hat auch die IG Metall kein Ruhmesblatt zu gewinnen.

Für weniger hoch aufgehängte internationale Kontakte, Arbeitskreise und Workshops aber besteht — nach unseren Erfahrungen — durchaus ein reges Interesse, das sich aber kaum entfalten kann. Dem wachsenden Internationalisierungsgrad der Automobilindustrie steht so eine krasse Unterinformation der Beschäftigten über diese internationalen Zusammenhänge gegenüber. Die vom IMB ausgerichteten Automobilkonferenzen sind kaum geeignet, dem entgegenzuwirken. Sie sind so hoch angesetzt, so offiziell und so spärlich, daß sie neben dem üblichen Pathos, der obligatorischen und wichtigen Broschüre, nur wenig Informationswirkung zeigen. Dieser Struktur steht der tägliche — und von uns im Feld beobachtbare — internationale Austausch (sei es über Telefone, Datensysteme und vielfältigen persönlichen Kontakt) auf Managementebene gegenüber. Aber die Gewerkschaften könnten durchaus das schon bestehende Potential an Interesse an internationalen Kontakten und entsprechenden Initiativen freisetzen. Die Gewerkschaften können den internationalen Kontrollstrategien der Konzerne nur dann etwas entgegensetzen, wenn sie ihrerseits die interne Kontrolle über internationale Gewerkschaftsarbeit lockern. Nicht starke internationale Apparate sind gefragt, sondern ein Stück gewerkschaftspolitischer De-Regulierung im Inneren.

## Literatur

- Bailey, D./Hubert, T. (Hrsg.): *Productivity Measurement. An International Review of Concepts, Techniques, Programmes and Current Issues*, Westmead etc. 1980.
- Banks, R.F./Stieber, J. (Hrsg.): *Multinationals, Unions, and Labor Relations in Industrialized Countries*, Ithaka, N.Y. 1977.
- Dohse, K./Jürgens, U./Malsch, Th.: Vom »Fordismus« zum »Toyotismus«? in: *Leviathan*, H. 4, 1984, S. 448-477.
- Dohse, K./Jürgens, U./Malsch, Th.: Fertigungsnahe Selbstregulierung oder zentrale Kontrolle — Konzernstrategien im Restrukturierungsprozeß der Automobilindustrie. In: F. Naschold (Hg.): *Arbeit und Politik*. Frankfurt/New York 1985, S. 49-90.
- Edwards, R.: *Herrschaft im modernen Produktionsprozeß*, Frankfurt/New York 1981.
- Flanagan, R.J./Weber, A.R. (Hrsg.): *Bargaining without Boundaries. The Multinational Corporations and International Labor Relations*, Chicago/London 1974.
- Haas, V.: *Team-Konzept — Mitarbeiter planen und betreiben ihr Arbeitssystem*. Vortrag auf der IAO-Arbeitstagung »Wettbewerbsfähige Arbeitssysteme«, 22.-23.11.1983, Böblingen.
- Kakabadse, A.: *The Politics of Management*, Aldershot 1983.
- Kujawa, D.: The Labor Relations of United States Multinationals Abroad: Comparative and Prospective Views, *ILO Research Series* No. 60, 1980.
- Mahanti, B.: *Performance and Productivity Measurement: Intra Firm Comparison*, in: Bailey/Hubert 1980, S. 217-222.
- Meyer, M. et al. (Hrsg.): *Environments and Organizations*, San Francisco etc. 1984.
- Mintzberg, H.: *The Nature of Managerial Work*, New York 1973.
- ders.: *Power in and around Organization*, Englewood Cliffs 1983.
- Otterbeck, L. (Hrsg.): *The Management of Headquarter-Subsidiary Relationships in Multinational Corporations*, Aldershot 1981.
- Pfeffer, J.: *The Micropolitics of Organizations*, in: Meyer 1984, S. 29-50.
- Prahalad, C./Doz, Y.: *Strategic Control — The Dilemma in Headquarter-Subsidiary Relationships*, in: Otterbeck 1981.
- Skinner, W.: *Manufacturing in the Corporate Strategy*, New York 1978.
- Stout, R. (1980a): *Management or Control? The Organizational Challenge*, Bloomington/London 1980.
- ders. (1980b): *Organizations, Management, and Control. An annotated bibliography*, Bloomington 1980.