

Teil IV

Neues Muster betrieblicher Arbeitspolitik

In der Diskussion um die wirtschaftlichen, sozialen und institutionellen Folgen der Produktionsverlagerungen nach Ostmitteleuropa spielt – neben dem Integrationsmuster in die transnationalen Unternehmensnetzwerke – die Arbeitspolitik in diesen Netzwerken eine zentrale Rolle. Die betriebliche Arbeitspolitik gibt zum einen Auskunft über die Konstellation, in der sich die europäischen Tochtergesellschaften im Standortwettbewerb gegenüberstehen und mit welchen spezifischen komparativen Vorteilen sie zu agieren versuchen. Arbeitspolitik und Integrationsmuster bilden zwar keinen deterministischen Zusammenhang, lassen sich aber auch nicht völlig trennen. Die betriebliche Arbeitspolitik fungiert zum anderen als Indikator für die Bindung der multinationalen Unternehmen an die neuen Standorte und damit für den Grad an Einbettung in die institutionelle Umwelt der Gastländer.

In der vierten Teilstudie dieses Bandes wird die Arbeitspolitik in 25 polnischen und tschechischen Tochtergesellschaften deutscher Industrieunternehmen unter drei Aspekten untersucht: Zunächst wird danach gefragt, welchen intentionalen Einfluss die Unternehmenszentrale auf die Steuerung und den Transfer von Arbeitspolitik in den Tochtergesellschaften nimmt. Kapitel 9 stellt dar, dass die Vorstellung einer zentral gesteuerten oder gar koordinierten Arbeitspolitik weder für Konzerntöchter noch auf mittelständische Tochtergesellschaften zutrifft, womit auch einem Experimentieren mit anschließendem Reimport an die Heimatbasis Grenzen gesetzt sind. Darauf aufbauend werden die Arbeitsbeziehungen als ein Element von betrieblicher Arbeitspolitik analysiert, bei dem sich eine deutliche Differenz zwischen Konzerntöchtern und mittelständischen Tochtergesellschaften zeigt. Es wird eine Interpretation dieser Differenz vorgeschlagen, die Heimat- und Gastlandeffekte in einem situativen Ansatz verbindet. Mit diesem Ansatz lässt sich ein grenzüberschreitender Disziplinierungsmechanismus herausarbeiten, der die Handlungsautonomie des Managements bei den Konzerntöchtern – und nur bei den Konzerntöchtern – begrenzt (Kapitel 10). Aufbauend auf der Analyse der Arbeitsbeziehungen werden schließlich einige Felder von Arbeitspolitik genauer betrachtet und in Beziehung zu den Integrationsmustern bzw. Rollentypen der Tochtergesellschaften, den Unternehmensgrößen und den

institutionellen Heimat- und Gastlandeeinflüssen gesetzt. Es wird argumentiert, dass die einfache Dichotomie zwischen einer *High-Road*-Strategie und einer *Low-Road*-Strategie die arbeitspolitische Konstellation in den transnationalen Unternehmensnetzwerken nur unzureichend erfasst. Dies heißt nicht, dass Unternehmen überhaupt keine *Low-Road*-Strategie praktizieren. Doch führt sie – so meine erste These für diese Teilstudie – bei einer Qualitätsproduktion zu erheblichen Reibungsverlusten und verdeckten Kosten aufgrund von freiwilliger Fluktuation und einem hohen Kontrollaufwand. Meine zweite und zentrale These lautet, dass sich in Ostmitteleuropa ein *neues* arbeitspolitisches Muster herausbildet, das sich von der traditionellen *Low-Road*-Strategie wie auch der *High-Road*-Strategie unterscheidet. Dieses neue arbeitspolitische Muster entsteht nicht aus einem radikalen Strategiewechsel, sondern kombiniert Elemente aus beiden Strategien. Es verbindet eine starke Orientierung auf Qualitätsproduktion (standardisierte oder diversifizierte), eine selektive Beschäftigungssicherheit und eher kooperative, aber betriebszentrierte Arbeitsbeziehungen mit einer Strategie der möglichst langfristigen Wahrung des komparativen Kostenvorteils. Ich nenne es aufgrund seiner zumindest mittelfristigen Standortbindung, der starken Kostenorientierung und einem geringen Engagement des Managements für die Stärkung der überbetrieblichen kollektiven Handlungsebene ein „rationalisiertes Angebot an lokale Bindung“ oder kurz eine *Arbeitspolitik der „rationalisierten Bindung“*. Dieses Muster bildet das arbeitspolitische Ergänzungstück der komplementären Spezialisierung und fordert die heimischen Standorte heraus, gerade weil sie Elemente der *High-Road*-Strategie aufnimmt und in den Lohnkostenwettbewerb integriert.

Wie bei der komplementären Spezialisierung ist die Arbeitspolitik einer „rationalisierten Bindung“ keine wohlüberlegte Strategie der Unternehmenszentralen, sondern ein emergentes Muster, das im situativen Zusammenwirken unterschiedlicher Akteure in der Handlungsarena der Unternehmen entsteht und über das Heimat- und Gastlandeeinflüsse zur Geltung kommen. Auch insofern handelt es sich um ein Hybrid. Dem mit der deutschen Entwicklung vertrauten Leser mag das Muster in der Tendenz nicht so prinzipiell anders erscheinen, als die Arbeitspolitik, die sich auch in westlichen Stammwerken seit den 1990er Jahren abspielt (vgl. Dörre 2002). Dieser Eindruck ist richtig, wenn auch die Mischung relevante Unterschiede aufweist. Auch deshalb muss die einfache arbeitspolitische Dichotomie von *High Road* und *Low Road* für die Analyse der grenzüberschreitenden Reorganisation von Produktionsnetzen aufgegeben werden. Denn auch dort unterliegt die *High-Road*-Strategie einer massiven kostenorientierten Rationalisierung.