

## Konvergenz und Divergenz von Arbeitsbeziehungen in multinationalen Unternehmen: die Nahrungsmittelindustrie und der Bankensektor im Drei-Länder-Vergleich

Volz, Rainer

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

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

Rainer Hampf Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Volz, R. (1997). Konvergenz und Divergenz von Arbeitsbeziehungen in multinationalen Unternehmen: die Nahrungsmittelindustrie und der Bankensektor im Drei-Länder-Vergleich. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 4(2), 79-100. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-351151>

### Nutzungsbedingungen:

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

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

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

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

Reiner Volz\*

## **Konvergenz und Divergenz von Arbeitsbeziehungen in multinationalen Unternehmen. Die Nahrungsmittelindustrie und der Bankensektor im Drei-Länder-Vergleich\*\***

*Die Länder der Europäischen Union stehen gegenwärtig vor vielfältigen Herausforderungen und krisenhaften Wandlungsprozessen. Märkte und Produktionsstandorte verlagern sich in signifikanter Weise über die nationalen Grenzen hinaus. Die Hauptantriebskraft hinter der Internationalisierung der Wirtschaft ist das multinationale Unternehmen (MNU). MNUs reagieren auf die Intensivierung des Wettbewerbs bzw. der Internationalisierung indem sie ihr bestehendes Management der Arbeitsbeziehungen ändern. Der gegenwärtige Forschungsstand legt nahe, daß diese Veränderungen und die damit einhergehenden Konsequenzen noch weiterer Analysen bedürfen. Das Forschungsziel der hier vorgestellten Studie ist erstens einen Rückblick auf die Entwicklungen innerhalb von zwei Gebieten zu geben, welche für den Europäischen Wettbewerb Schlüsselfunktionen einnehmen, nämlich Flexibilität und Partizipation, und zweitens welche Rolle die großen multinationalen Unternehmungen bei der Förderung dieser Entwicklungen einnehmen. Die Studie beschäftigt sich speziell mit den Nahrungsmittel- und Finanzdienstleistungssektoren. In diesem Artikel werden Fallstudienenergebnisse von MNUs aus Deutschland, England und Italien präsentiert.*

*EU countries are currently facing many challenges and large scale change. Markets and production centres are moving dramatically across national borders. The pivotal driving force behind the internationalization of the economy is the multinational corporation (MNC). The research addresses the need to improve our understanding of how MNCs are responding to pressures to change existing approaches to the management of their employment relationship as a result of intensifying competition and internationalisation. The overall objective of the research is firstly, to review developments within two areas which are critical to European competitiveness, namely flexibility and participation; and secondly, to examine the role of major multinational companies in promoting these developments. The study focuses specifically on the food and financial services sectors, and the article presents the findings of case studies within German, British and Italian MNCs.*

---

\* Reiner Volz, Jg. 1960, Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Technischen Universität Dresden, Lehrstuhl für BWL, insb. Personalwirtschaft, Mommsenstraße 13, 01062 Dresden. Arbeitsgebiete: Internationale Arbeitsbeziehungen, Human Resource Management.

\*\* Für wertvolle Kommentare zu einer früheren Version dieses Beitrages danke ich Christoph Deutschmann, Eckhard Gutbrod, Wolfgang Mayrhofer und einem anonymen Gutachter dieser Zeitschrift.

Artikel eingegangen: 19.12.1996, revidierte Fassung akzeptiert: 14.4.1997.

### **1. Einführung**

Die Länder der Europäischen Union (EU) sind zur Zeit mit vielfältigen Herausforderungen und krisenhaften Wandlungsprozessen konfrontiert. Die zunehmende Transformation der nationalen Güter-, Dienstleistungs- und Arbeitsmärkte zu internationalen, globalen Einheiten führen zu qualitativ neuen Fragen bezüglich der Zukunft der Arbeit und der Arbeitsbeziehungen. Eine entscheidende Antriebskraft bezüglich der Internationalisierung der Ökonomie stellt die multinationale Unternehmung (MNU) dar. MNUs stellen bei der internationalen Restrukturierung der Wirtschaft auch keine „pathologischen Ausnahmerecheinungen dar“ (vgl. Peters 1989), sondern sie sind zentrale Träger der Globalisierung.

Damit sind MNUs die privaten Regulatoren einer globalen Ökonomie geworden. Im Verhältnis dazu sind Arbeitsbeziehungen und Arbeitsmärkte bisher fast ausschließlich auf die nationale Ebene gerichtet. Regelungen bezüglich allgemeiner und spezieller Arbeitsbedingungen (z.B. Lohn, Arbeitszeit, Qualifizierung) werden in Europa auf nationaler Ebene getroffen, genauso Fragen der sozialen Sicherungssysteme bzw. der Wohlfahrtsstaatlichkeit. Die zunehmende Inkongruenz zwischen der „ökonomischen Organisationseinheit“ und der „sozialen Organisationseinheit“ stellt die politische und soziale Struktur der betroffenen Gesellschaften bzw. ihre Institutionen vor ein zunehmendes Stabilitäts- und Bestandsproblem. Solange Unternehmen die Vorteile einer globalisierten Weltwirtschaft nutzen, solange werden nationale Regierungen und Institutionen mit tendenziell abnehmender Autonomie bzw. mit eingeschränkten Handlungs- und Entscheidungsspielräumen konfrontiert sein. Demzufolge führt die Globalisierung zu einer Machtverschiebung zwischen den involvierten Akteuren. Die sozialen Sicherungssysteme, aber auch die Systeme der nationalen Arbeitsbeziehungen werden dadurch zukünftig einem verschärften internationalen Vergleich und Wettbewerb ausgesetzt.

Die Forschungsfrage ist nun, inwieweit sich multinationale Unternehmen in diesem speziellen Kontext als Triebkräfte von Veränderungen präsentieren und, über nationalstaatliche Grenzen und Interessen hinweg, neue und kongruente Wege bei der Restrukturierung der Arbeit bzw. der Arbeitsbeziehungen gehen.

## **2. Die Bedeutung multinationaler Unternehmen für das Human Resource Management und die Arbeitsbeziehungen**

Warum ist es überhaupt wichtig, sich im Zusammenhang mit der Entwicklung von europäischen Arbeitsbeziehungen und der Restrukturierung der Arbeit, mit multinationalen Unternehmen (MNUs) zu beschäftigen? Wenn man auf MNUs in der Form Bezug nimmt, wie sie von der Richtlinie der Europäischen Kommission in Brüssel zur Einrichtung von Europäischen Betriebsräten (EURO-BR)<sup>1</sup> ausgeht, können eine Reihe von Gründen angeführt werden:

---

<sup>1</sup> Die Richtlinie 94/45/EG des Rates vom 22.09.1994 über die Einsetzung eines Europäischen Betriebsrats oder die Schaffung eines Verfahrens zur Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer in gemeinschaftsweit operierenden Unternehmen und Unternehmensgruppen legt in Artikel 2.2. bestimmte Schwellenwerte für Unternehmen fest, die unter die Richtlinie fal-

1. Ungeachtet der Tatsache, daß MNUs nur einen sehr kleinen Anteil an der Gesamtzahl von Unternehmungen in Europa darstellen, beschäftigen sie jedoch direkt eine sehr bedeutsame Zahl von Arbeitnehmern. Zusätzlich berühren sie mit ihren Strategien und Handlungen mittelbar eine äußerst große Anzahl von Arbeitnehmern (vgl. Sisson et al. 1992; Marginson/Sisson 1994).
2. MNUs haben seit den 1960er/1970er Jahren eine bedeutende Rolle im Prozeß der Internationalisierung der Ökonomie und der gegenseitigen Abhängigkeiten der Ökonomien verschiedener europäischer Länder gespielt. Für die neuere Zeit ist vor allem die Bedeutung der MNUs im Zusammenhang mit der Transformation ökonomischer Strukturen in verschiedenen Ländern von einer industriell geprägten Ökonomie zu einer Dienstleistungsökonomie hervorzuheben (vgl. Sisson et al. 1992; Marginson/Sisson 1994).
3. Die Unternehmen nehmen auf der Makroebene von Arbeitsbeziehungen durch die Etablierung von konzernweiten – und damit grenzüberschreitenden – Informations- und Konsultationsstrukturen für Arbeitnehmer bzw. deren Interessenvertretungen Einfluß, diese Entwicklung wurde durch die Verabschiedung der Richtlinie zu den EURO-BR noch verstärkt.
4. Auf der Mikroebene der Arbeitsbeziehungen nehmen sie, da sie direkte, individuelle Partizipationsstrukturen den Arbeitnehmern anbieten, die parallel zu den bestehenden traditionellen Interessenvertretungsstrukturen verlaufen, zumindest in einigen Ländern Einfluß.
5. Wenn – wie angenommen wird – die Transformation der Produktionssphäre und der sozialen Strukturen einen fundamentalen Einfluß auf den Rahmen der Arbeitsbeziehungen hat, so ist er noch um ein vielfaches größer auf die Gewerkschaften, speziell auf ihre Fähigkeit, neue Mitglieder zu rekrutieren. Ebenso werden die Möglichkeiten der Gewerkschaften einen Konsens innerhalb einer zunehmend fragmentierten und segmentierten Klientel aufzubauen schwieriger (vgl. Baglioni/Crouch 1990).

### 3. Ziel der Untersuchung

Ziel der Studie war es, die Personalpraktiken und -politiken multinationaler Unternehmen vor dem Hintergrund sich zunehmend globalisierender Märkte zu analysieren. Dabei wurden schwerpunktmäßig personalpolitische Instrumente der Flexibilisierung und Maßnahmen zur direkten Einbindung von Mitarbeitern in Entscheidungsprozesse untersucht.

---

len: Ein Unternehmen muß mindestens 1.000 Arbeitnehmer in den Mitgliedsstaaten haben, und in mindestens zwei unterschiedlichen Mitgliedsstaaten jeweils 150 Arbeitnehmer haben. Es ist wichtig anzumerken, daß unter Mitgliedsstaaten in diesem Kontext nur die Staaten verstanden werden, die das Maastrichter Sozialprotokoll unterzeichnet haben (Großbritannien fällt damit aus der Regelung heraus). Bei der Ermittlung der Schwellenwerte werden Unternehmen und Arbeitnehmer Großbritanniens nicht mitgerechnet.

Der Umstand, daß personalpolitische Strategien und Maßnahmen stark kulturell geprägt sein können, sollte bei der Analyse der Personalpolitik multinationaler Unternehmen berücksichtigt werden. Im Rahmen der Forschung über Arbeitsbeziehungen oder Human Resource Management (HRM) werden multinationale Unternehmen nicht nur als organisatorisches Vehikel ausländischer Direktinvestitionen verstanden, sondern gleichzeitig auch als Importeure und Exporteure jeweils „heimischer Praktiken“ der Personalführung. Häufig schlagen sich innerbetriebliche Verhaltensmuster, die an und für sich alleine im Herkunftsland üblich sind, in den Arbeitsbeziehungen oder in der Personalpolitik der Niederlassungen in einem Gastland nieder. Um solch einen Zusammenhang analysieren zu können, wurden Fallstudien in 8 verschiedenen EU-Ländern durchgeführt.<sup>2</sup>

Mit der Nahrungsmittelindustrie (produzierendes Gewerbe) und dem Bankensektor (Finanzdienstleistungen) wurden bewußt zwei Branchen mit unterschiedlichen Traditionen und Strukturen als Untersuchungsgegenstand gewählt. Während z.B. die Nahrungsmittelindustrie mit ihrer langjährigen Nähe zum (europäischen) Agrarsektor auch von dieser Seite eher als eine „alte“ europäische Branche bezeichnet werden kann, ist der Bankensektor erst durch die formale Vollendung des europäischen Binnenmarktes zum 01.01.1993 (z.B. Freizügigkeit von Kapital und Dienstleistungen) stärker in das Zentrum des Interesses gerückt. Er kann deshalb als „neue“ europäische Branche interpretiert werden. Durch die Untersuchung zweier unterschiedlicher Branchen sollte eine bessere Einschätzung der Ergebnisse bezüglich ihrer Universalität oder Spezifität gewonnen werden. Ein letzter Grund für die getroffene Auswahl ist darin zu sehen, daß die untersuchten Branchen bisher nicht gerade stark im Mittelpunkt der z.B. industriesoziologischen Forschung standen, insofern also „Neuland“ betreten wurde.

Im folgenden wird nun anhand einiger Dimensionen von Flexibilisierung (Arbeitszeit, Aufgabenflexibilisierung, Art des Beschäftigungsverhältnisses) und dem Bereich der direkten Arbeitnehmerbeteiligung der Versuch gemacht, das konkrete Ausmaß und die Richtung der „MNU – Aktivitäten“ darzustellen.

---

<sup>2</sup> Die Fallstudien wurden, als Teil eines vom IREC „International Companies Network“ durchgeführten Forschungsprojektes, im Jahr 1995 erstellt. Das Forschungsnetzwerk stellte einen Verbund von 12 wissenschaftlichen Institutionen aus acht europäischen Ländern dar, die finanzielle Ausstattung erfolgte im Rahmen des „Human Capital and Mobility Program“ der EU. Der Autor war zu dieser Zeit als Vertreter des Tübinger Forschungsinstituts für Arbeit, Technik und Kultur (FATK) in diesem Verbund tätig.

Die Daten wurden durch qualitative Interviews, die auf drei verschiedenen Unternehmensebenen geführt wurden, gewonnen. Die Interviews wurden mittels einem teilstandardisierten Interviewleitfaden durchgeführt. Gesprächspartner waren jeweils ein Personalmanager des nationalen Headoffice sowie einer Niederlassung, hinzu kam ein zusätzliches Gespräch mit einem Arbeitnehmervertreter (z.B. einem Betriebsrat in Deutschland). Pro Land und Branche wurden zwei bis drei Unternehmensfallstudien erstellt.

In diesem Zusammenhang möchte ich auch allen Kollegen für die Überlassung ihres Materials und die freundschaftliche Zusammenarbeit danken.

Eine kurze Diskussion der Frage, ob sich bezüglich der zukünftigen Entwicklung der Arbeitsbeziehungen bzw. der Restrukturierung der Arbeit in Europa konvergente oder divergente Konzepte und Maßnahmen erkennen lassen, soll den Schlußpunkt setzen. Um den Umfang der Darstellung etwas einzugrenzen, werden im folgenden nicht die Ergebnisse in allen acht untersuchten EU-Ländern (UK, IRL, B, NL, DK, D, I, ESP) dargestellt, sondern nur jeweils die Situation in einem Land, daß für einen Idealtypus von Arbeitsbeziehungen charakteristisch bzw. repräsentativ ist. In Übereinstimmung mit Lecher/Platzer (1994) lassen sich zur Zeit für den Bereich der EU-Nationen zumindest drei verschiedene Idealtypen von Systemen der Arbeitsbeziehungen herausarbeiten: ein eher sozialpartnerschaftlicher bzw. korporatistischer Typ (z.B. Deutschland, Niederlande, Österreich, Dänemark, Schweden – Typ 1), ein angelsächsischer bzw. voluntaristischer Typ (z.B. England, Irland – Typ 2) und ein romanischer bzw. politisch-ideologischer Typ (z.B. Italien, Spanien, Frankreich – Typ 3).

Als charakteristische Vertreter der jeweiligen Ländergruppen wurden Deutschland (Typ 1), Großbritannien (Typ 2) sowie Italien (Typ 3) für die nachfolgende Darstellung ausgewählt.

#### **4. Die aktuellen Restrukturierungsbemühungen in ausgewählten Ländern**

##### **4.1 Vorbemerkung**

Für alle drei Länder läßt sich übereinstimmend festhalten, daß beide Branchen (Nahrungsmittelindustrie und Bankensektor) zwar einem starken, letztlich aber doch unterschiedlichem, Wettbewerbsdruck ausgesetzt sind. Der Bankenmarkt – vor allem das Privatkundengeschäft – ist, zumindest zur Zeit noch, sehr stark durch nationale Anbieter charakterisiert, der Wettbewerb innerhalb dieses Segments des Bankensektors stellt sich damit als überwiegend nationaler Wettbewerb dar. Zudem herrscht im Bankenbereich eine starke Standortgebundenheit bzw. räumliche Anbindung an den Kunden, die – zumindest im Moment – noch nicht ohne weiteres aufgegeben wird. Eine schnelle und problemlose Produktionsverlagerung von einem Standort zu einem anderen (ausländischen) Standort, wie es im produzierenden Gewerbe üblich ist, scheint im Bankenbereich also derzeit noch nicht intendiert zu sein. Da die meisten Banken, zumindest tendenziell, auch weiterhin in der Fläche präsent bleiben wollen, kann daraus ein im Vergleich zum produzierenden Gewerbe geringerer, interner Wettbewerbsdruck für die einzelnen Standorte abgeleitet werden.

Im Gegensatz zum Bankensektor ist der Nahrungsmittelbereich durch einen höheren und komplexeren Konkurrenz- und Wettbewerbsdruck gekennzeichnet. Wir haben es in diesem Bereich einerseits mit einer scharfen internationalen bzw. nationalen Marktkonkurrenz zwischen Unternehmen zu tun, andererseits tritt noch ein massiver interner Konzernwettbewerb hinzu, der sich aus der relativ problemlosen Möglichkeit der Produktionsverlagerung einer beträchtlichen Anzahl von Nahrungsmittel-erzeugnissen von einem Standort zum anderen ergibt.

## 4.2 Bundesrepublik Deutschland

### *Ergebnisse*

Die unterschiedlichen Rahmenbedingungen in der Nahrungsmittelindustrie und dem Bankensektor manifestieren sich in den Strategien der Konzernzentralen und den mehr oder weniger großen Handlungsspielräumen der einzelnen Produktionsstandorte bzw. Filialen bezüglich des HRM und der Arbeitsbeziehungen. Obwohl sich die beiden Branchen hinsichtlich ihrer Branchenzugehörigkeit sowie der Wettbewerbssituation und dem Internationalisierungsgrad ihrer Märkte deutlich unterscheiden, lassen sich einige Gemeinsamkeiten erkennen.

An erster Stelle ist für beide Branchen eine ausgeprägte – und in ihrer Entwicklung noch nicht abgeschlossene – Dezentralisierung bzw. Rückverlagerung der Personalkompetenzen von internationalen bzw. nationalen Konzernzentralen auf Produktionsstätten- oder Niederlassungsebene zu konstatieren. Diese personalpolitische Dezentralisierung geht Hand in Hand mit einer strukturellen bzw. organisationsstrukturellen Umgestaltung der Konzerne in kleinere, ökonomisch und finanziell relativ autonome Unternehmenseinheiten. Eine ökonomisch erfolgreiche Strukturierung einer Unternehmung nach einem ausgeprägten „profit-center“ Modell erfordert aus der Sicht der Unternehmen nicht nur eine relativ hohe Autonomie der einzelnen Bereiche in finanziellen Fragen<sup>3</sup>, sondern auch eine ausgeprägte Durchsetzungsmöglichkeit der personalpolitischen Notwendigkeiten vor Ort, die durch produkt- und standortspezifische Rahmenbedingungen gesetzt werden. Insofern ist eine enge Verkopplung der organisationsstrukturellen Dezentralisierung mit der personalpolitischen Dezentralisierung gefordert und in der Praxis entsprechend zu beachten. Die Rolle der internationalen bzw. nationalen Konzernzentralen läßt sich, sowohl im Nahrungsmittelbereich als auch im Bankenbereich, als Koordinations- und Verteilungsstelle für Informationen und „Know-how“ beschreiben, außerdem stellen sie die oberste Kontroll- und Entscheidungsinstanz in ökonomischen, finanziellen und produktbezogenen Grundsatzfragen dar. Der Einfluß der internationalen Konzernzentralen ist allerdings nicht auf allen Unternehmensebenen gleichmäßig stark ausgeprägt: je höher die Ebene, desto stärker der Eingriff der Konzernleitung. Im Klartext bedeutet dies z.B. eine international homogen ausgerichtete Managementpolitik, d.h. ein einheitliches Managementvergütungssystem und gleiche Rahmenbedingungen für das jeweilige nationale „senior management“ sowie der Versuch des Aufbaus einer – über Ländergrenzen hinweg – kongruenten Managementkultur.

Mit der beschriebenen Dezentralisierung gehen verschiedene konkrete Flexibilisierungsmaßnahmen und Partizipationsangebote einher. Hierbei kann zumindest ein tendenzieller Zusammenhang zwischen Flexibilisierung und direkter Partizipation für beide Bereiche festgehalten werden, d.h., je mehr Flexibilisierungsmaßnahmen von

---

<sup>3</sup> Die einzelnen Standorte werden aber gleichzeitig auch durch Controlling und Wettbewerbsdruck im Konzern kontrolliert, insofern findet eine Art von Rahmenkontrolle im finanziellen Bereich statt. Das Maß an Autonomie scheint in direktem Zusammenhang mit einem positiven Betriebsergebnis zu stehen.

Unternehmensseite projiziert sind, desto mehr Kommunikations- und Partizipationsangebote an die Arbeitnehmer werden sichtbar. Während im Nahrungsmittelbereich die vorgefundenen Partizipationsaktivitäten jedoch nicht als evident zu Tage tretender, systematischer Versuch der Unternehmen zur Aushebelung traditioneller Mitbestimmungsstrukturen interpretiert werden können, geben verschiedene Maßnahmen im Bankenbereich Anlaß zu einer solchen Einschätzung. Die Verhandlungsbereitschaft der Betriebsräte über Flexibilisierungskonzepte zur Sicherung der unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit scheint im Nahrungsmittelbereich – eventuell aufgrund des höheren Wettbewerbsdrucks und damit auch des Handlungsdrucks für die Betriebsräte – größer zu sein, als im Bankenbereich. Dies könnte eine mögliche Erklärung dafür sein, daß im Bankenbereich eher eine Tendenz zur Umgehung der traditionellen Mitbestimmungsorgane zu beobachten ist, als im Nahrungsmittelbereich mit seinen sehr kooperationsbereiten Betriebsräten.

Bezogen auf die deutschen Arbeitsbeziehungen bedeuten die festgestellten Flexibilisierungskonzepte und Partizipationsaktivitäten der Unternehmen nun weniger einen Frontalangriff auf die bestehenden Regelungen und Arrangements, sondern vielmehr den mehr oder weniger deutlichen Versuch, das System „step by step“ von innen heraus zu verändern bzw. eine schleichende Erosion zu organisieren. Das bestehende System der flächendeckenden tarifvertraglichen Regelungen gerät dadurch ebenso unter Druck wie das bisherige Aufgabenverteilungsarrangement zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften.

Die Frage nach der Reprofessionalisierung der Arbeit kann weder für die Nahrungsmittelbranche noch für die Banken mit einem klaren Ja oder Nein beantwortet werden. Es zeigt sich ein über Branchen- und Unternehmensgrenzen hinwegreichendes heterogenes Erscheinungsbild. Diese Vielfalt und Unterschiedlichkeit von konkreten arbeitsinhaltenlichen Aktivitäten der Unternehmen bzw. ihren Auswirkungen, ist zum einen auf die bereits mehrfach angesprochene personalpolitische Dezentralisierung und Kompetenzkonzentration auf Produktionsstätten- bzw. Filialebene zurückzuführen. Arbeits- und Personalpolitik orientiert sich zusehends stärker an standortspezifischen Produkt- und Marktanforderungen und führt dadurch zu einer Diversifikation der arbeits- und personalpolitischen Instrumente. Wenn man aber eine schlagwortartige Antwort versuchen möchte, so kann die Antwort nur Segmentierung heißen.

Segmentierung dergestalt, daß ein Teil der Belegschaft höher- oder weiterqualifiziert wird, während ein anderer Teil auf Niedrigstniveau verharrt; die Qualifikationsschere innerhalb der Belegschaften sich mithin also weiter öffnet. Der Teil der Belegschaft, der durch „multi-tasking“ eine Höherqualifizierung erfährt, profitiert auch in finanzieller Hinsicht, die Schere nimmt damit innerhalb der Belegschaft also nicht nur bezogen auf das Qualifikationsniveau, sondern auch in materieller Hinsicht zu. Die Unternehmen der Nahrungsmittelbranche präferieren dabei sehr stark „multi-skilling“ Konzepte die arbeitsorganisatorisch durch job rotation unterstützt bzw. umgesetzt werden. Interessant in diesem Zusammenhang ist, daß in keinem der ausgewählten Unternehmen im Nahrungsmittelbereich oder im Bankenbereich klassische



teilautonome oder autonome Gruppenarbeit zur Anwendung kommt. Wenn überhaupt eine Form von Gruppenarbeit Anwendung findet, dann im Nahrungsmittelbereich eine Variante, die sich stark an die japanische Teamvariante anlehnt und auf Takt- und Fließbindung sowie eine hohe Arbeitseinsatzflexibilität der Arbeitnehmer auf hohem Angelerntenniveau setzt.

Um aber weiter auf die konkreten Maßnahmen in den Unternehmen zurückzukommen, kann darauf verwiesen werden, daß im Nahrungsmittelbereich bei der Flexibilisierung der Arbeitszeit die ganze Bandbreite, besonders aber Schichtmodelle, von Möglichkeiten genutzt wird, während im Bankensektor eine Reduktion auf die Flexibilisierung der Wochenarbeitszeit stattfindet. Fast schon selbstverständlich ist, daß Aktivitäten im Bereich der atypischen Beschäftigungsverhältnisse (Leiharbeit, befristete Arbeitsverhältnisse) vor allem im Nahrungsmittelsektor zu finden sind, da diese Aktivitäten bzw. die Durchführung dieser Instrumente ein geringes Anforderungs- und Qualifikationsprofil der Arbeit bzw. der Arbeitnehmer bedingen und diese Voraussetzungen strukturell stärker im Nahrungsmittelbereich als im Bankensektor angelegt sind. Zudem ist die Nahrungsmittelbranche eine Branche, deren Auftrags- und Produktionsauslastung starken saisonalen Schwankungen unterworfen ist und gerade zur Bewältigung dieser Schwankungen auf den Einsatz von atypischen Beschäftigungsverhältnissen zurückgegriffen wird. Es gibt aber keinen erkennbaren Trend, befristete Arbeitsverträge in Deutschland über die Maßen einzusetzen – der prozentuale Anteil ist mit annähernd 6% seit der Einführung des Beschäftigungsförderungsgesetzes von 1985 fast gleich geblieben. Hingegen ist bei dem Einsatz von gewerbsmäßiger Leiharbeit eine langsame, aber stetige Ausweitung zu verzeichnen.

Wenn Aktivitäten der direkten Einbindung von Arbeitnehmern in den Konzernen festzustellen sind, dann im Zusammenhang mit Qualitätszirkeln bzw. einem betrieblichen Vorschlagswesen. Weitergehende Partizipationsmöglichkeiten, wie z.B. Lernstatt oder Arbeitnehmerbefragungen sind weder realisiert noch zukünftig geplant. Bezüglich des eingesetzten Instrumentariums unterscheiden sich die beiden Branchen im Prinzip nicht voneinander, und auch der Auslöser der praktizierten partizipativen Elemente war immer ein möglicher unmittelbarer Nutzen für das Unternehmen. Generell rankt sich damit die Partizipation um betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Überlegungen. Eine Beteiligungsoffensive der Unternehmer kann also mithin nicht konstatiert werden, wohl aber der Versuch der Unternehmen, einen direkteren Zugriff auf motivationale Strukturen der Arbeitnehmer zu organisieren.

Ein weiterer neuer Akzent ist zu sehen in der Frage des Zusammenhangs von Flexibilität und Partizipation. Unternehmen sehen die Notwendigkeit, daß die Durchführung von Flexibilisierungsmaßnahmen bzw. die Planung neuer Flexibilisierungsmaßnahmen nicht ohne die Mitwirkung der betroffenen Arbeitnehmer zu realisieren ist. Die Einbindung der Arbeitnehmer bzw. ihre Interessenwahrnehmung erfolgt aber, zumindest zum Teil, immer noch über die traditionellen betrieblichen Mitbestimmungskanäle, dies jedoch stärker im Nahrungsmittelbereich als im Bankensektor, wo der direkte Versuch der Aushebelung der traditionellen Interessenvertretungsstrukturen tendenziell zu erkennen ist. Die in den Unternehmen vorgefundenen Verfahren

der direkten Partizipation verlaufen also entweder als Ergänzung (Nahrungsmittelbereich) zu den bestehenden Strukturen, und damit als eine verdeckte Herausforderung, oder als – vom Unternehmen intendierte – individualisierte Möglichkeit der Interessenartikulation (Bankenbereich) für Arbeitnehmer, die letztlich die kollektive Interessenartikulation durch den Betriebsrat bzw. auf der Ebene der Tarifverhandlungen durch die Gewerkschaft ablösen soll. Im Bankenbereich wird damit von Seiten der Unternehmen eine eher konfliktorische Strategie gegenüber den Gewerkschaften eingeschlagen als dies auf den ersten Blick im Nahrungsmittelbereich deutlich wird.

Abschließend ist anzumerken, daß zwar Angebote der direkten Arbeitnehmerbeteiligung vorhanden sind, die auf eine Umgehung der traditionellen dualen Interessenvertretungsstrukturen abzielen, eine diesbezüglich ausgeprägte Partizipationsoffensive der Unternehmen in der konkreten Umsetzung aber nicht zu sehen ist. Ebenso fehlt eine größere Anzahl neuer und wirklich innovativer Flexibilisierungsmaßnahmen in den verschiedenen Dimensionen. Vielmehr basiert die aktuelle „Fitness“ Kur der Unternehmen eher auf traditionellen Konzepten wie z.B. Schichtarbeit oder nur halbherzig durchgeführten „neuen“ Konzepten wie z.B. KVP.

### *Fazit*

Die in den Unternehmen vorgefundenen Restrukturierungsmaßnahmen machen deutlich, daß das deutsche System der Arbeitsbeziehungen, insbesondere auch das System des Flächentarifvertrages, ein größeres Flexibilitäts- und Handlungspotential enthält, als es in der Öffentlichkeit von Teilen der Politik und Wirtschaft kommuniziert wird. Entsprechend werden, z.B. im Nahrungsmittelbereich, von Unternehmensseite auch kaum Überlegungen in Richtung Arbeitgeberverband Austritt und damit Tarifflicht angestellt. Vielmehr wird versucht, den vorhandenen Spielraum z.B. im Bereich der Arbeitszeitflexibilisierung und der Schichtmodellgestaltung extensiv zu nutzen – meistens aber in Zusammenarbeit mit den Betriebsräten.

Aus der evidenten Kooperationsbereitschaft der Betriebsräte im Nahrungsmittelbereich sollten jedoch keine voreiligen oder gar falsche Schlüsse gezogen werden; diese Kooperationsbereitschaft und die enge Zusammenarbeit stellt sich, aus Betriebsrats- oder Gewerkschaftsperspektive, nicht ganz so unbelastet und freiwillig dar, wie man es auf den ersten Blick vielleicht vermuten könnte. Der extrem ausgeprägte interne Wettbewerbsdruck, der bei den MNU's im Nahrungsmittelbereich geradezu als charakteristisches Strukturmerkmal bezeichnet werden kann, nötigt die Betriebsräte zu einem so großen Maß an Verständnis und Zusammenarbeit mit den Unternehmen, daß ein Frontalangriff der Unternehmen auf bestehende Regelungen bzw. Mitbestimmungsstrukturen nicht zwingend notwendig erscheint.

Vielmehr läßt die derzeitige Konstellation den Unternehmen genügend Spielraum um aus ihrer Sicht erforderliche Flexibilisierungsmaßnahmen weitgehend durchsetzen zu können, wodurch von innen eine langsame Veränderung des bestehenden Systems der Arbeitsbeziehungen organisiert wird. Letztlich findet diese Veränderung durch die permanente Schaffung und Durchsetzung von neuen betrieblichen

Realitäten statt. In Bereichen, in denen das Ressourcen- und Durchsetzungspotential der Unternehmen nicht so ausgeprägt ist, wie z.B. im Moment im Bankenbereich, wird von den Unternehmen auf eine härtere Gangart gesetzt. Hier findet, gerade im Bereich der institutionalisierten Informations-, Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte, ein erkennbarer Versuch der Schwächung bzw. der Umgehung der etablierten Interessenvertretungsstrukturen der Arbeitnehmer durch direkte Partizipationsangebote statt.

### **4.3 Großbritannien**

#### *Ergebnisse*

Auch für GB gelten unterschiedliche Rahmenbedingungen für die Nahrungsmittelindustrie und den Bankensektor. Gleichwohl lassen sich auch in GB einige Gemeinsamkeiten der beiden Branchen herausarbeiten. Deutlich sichtbar geworden sind Dezentralisierungsmaßnahmen im Bereich der „human resources“ Politiken von internationalen bzw. nationalen Konzernzentralen zugunsten der Produktions- und Standortebene. Die lokalen Unternehmenseinheiten sind in der Personalpolitik, auch in der Wahl des Instrumentariums, mit großen Handlungs- und Entscheidungsspielräumen ausgestattet. Ihre Autonomie stößt jedoch dort an Grenzen, wo durch neue „human resources“ Politiken zusätzliche – das ganze Unternehmen tangierende – Kosten entstehen.

Auf der anderen Seite verstehen sich die Konzernzentralen aber auch ganz deutlich als eine Art von Informations- und Wissensaufbereiter und Anbieter. Es ist durchaus der Versuch der Zentralen erkennbar, bei aller Dezentralisierungs- und Unabhängigkeitsrhetorik, durch Erarbeitung eines „best way“ (und den Standorten das Wissen darüber zur Verfügung stellend), zwar nicht unmittelbar, aber doch mittelbar Einfluß auf die Standorte zu nehmen. Dieser Spagat der Konzernzentralen zwischen verstärkter Zuweisung von Autonomie an die Standorte einerseits und dem Wunsch nach möglichst wenig Kontrollverlust andererseits wird auch an einem anderen Beispiel deutlich. Die Konzernzentralen haben es sich zum Ziel gesetzt, eine über alle Standort- und Ländergrenzen hinweg reichende Unternehmenskultur zu entwickeln und zu implementieren.

Evident zu Tage treten die Grenzen einer einheitlichen Unternehmensstrategie und -kultur jedoch z.B. bei der Frage zur Haltung bzw. Anwendung des Sozialprotokolls von Maastricht. Dieser Punkt führte zu schweren Auseinandersetzungen und Verwerfungen innerhalb britischer multinationaler Konzerne zwischen internationaler (britischer) Konzernzentrale und nationalen Konzernzentralen.

Alle untersuchten Unternehmen haben in den letzten Jahren eine große Bandbreite von Flexibilisierungspolitiken eingeführt. Der weitaus größte Teil dieser Politiken zielte auf die Erhöhung der intrinsischen Motivation der Mitarbeiter und deren Übernahme von Unternehmenswerten ab.

Eine weitgehende Affinität zwischen beiden Bereichen besteht hinsichtlich der konkreten Maßnahmen in den verschiedenen Dimensionen der Flexibilisierung, wo-

bei deren Implikationen für die Beschäftigten als ambivalent einzuordnen sind. So finden sich im Bereich der Aufgabenflexibilisierung sowohl im Bankenbereich als auch im Nahrungsmittelsektor ausgeprägte unternehmerische Aktivitäten zur Reorganisation der Arbeit. Besonders Konzepte des job-enlargement und des job-enrichment kommen hierbei zur Anwendung, während qualifizierte Gruppenarbeit weder im Bankenbereich noch im Nahrungsmittelsektor – hier mit dem Verweis auf die Beschränkung dieser Möglichkeit durch die eingesetzte Produktionstechnologie – nicht zur Anwendung gelangt.

Von dem eingesetzten Flexibilisierungsinstrumentarium profitieren die sogenannten Rationalisierungsgewinner bzw. die verbleibenden Arbeitsplatzbesitzer – ein anderer Teil der Belegschaft bezahlt die Restrukturierungsmaßnahmen der Unternehmen mit dem eigenen Arbeitsplatz. Hierin unterscheidet sich die Situation – dies nur als erste komparative Anmerkung – in den drei Ländern D-GB-I überhaupt nicht. Von Arbeitnehmerseite wird, neben den segmentierenden Wirkungen bezüglich des internen und externen Arbeitsmarktes, auf eine weitere Doppelwertigkeit der eingesetzten Flexibilisierungspolitiken hingewiesen. Auch die verbleibenden Belegschaftsteile profitieren, was die Qualität ihrer zu verrichtenden Arbeit angeht, nicht gleichwertig von den Reorganisationsmaßnahmen der Unternehmen.

Während ein Teil der Belegschaft eine gewisse Reprofessionalisierung der Berufsarbeit erfährt, wird ein anderer Teil – gerade auch im Bankenbereich – mit deutlichen Dequalifizierungstendenzen konfrontiert. Allerdings ergibt sich aus den beobachteten Unternehmensaktivitäten kein branchenhomogenes Bild bezüglich des konkreten eingesetzten Instrumentariums; es handelt sich eher um eine mittelbare (in Bezug auf die allgemeine Unternehmensstrategie Aufgabenflexibilisierung) als um eine unmittelbare Homogenität, d.h., es fehlt die Deckungsgleichheit der eingesetzten Instrumente.

Ähnliches gilt auch für die Flexibilisierungsdimensionen, die sich auf Arbeitszeit und Art der Beschäftigungsverhältnisse beziehen. Auch hier finden sich in beiden Branchen eine ganze Anzahl von Aktivitäten, die in die gleiche Richtung zielen, z.B. Erhöhung der Unternehmenseffizienz, der Reaktionsfähigkeit und der Produktivität. So finden sich eine Vielzahl von Schichtarbeitsmodellen, die Nahrungsmittelindustrie verfolgt dabei eine andere Strategie (möglichst lange Betriebszeiten, Wochenendschichten) als die Banken (zusätzliche Schichten oder spezielle Schichtmodelle für Tagesstoßzeiten). Beide sehen möglichst flexible Schicht- und Arbeitszeitdauergestaltung als adäquates Mittel zur Wiedererlangung bzw. Bewahrung ihrer Handlungsspielräume und ihrer Wettbewerbsfähigkeit an. Dazu zählen neben den Aktivitäten im Bereich der Arbeitszeitmodelle besonders auch Teilzeitaktivitäten (im Bankbereich), Zeitverträge/Leiharbeit (Banken/Nahrungsmittel) sowie ausgeprägte out-sourcing Aktivitäten (Konzentration auf das Kerngeschäft).

In Großbritannien wurde ein tendenzieller Zusammenhang hinsichtlich der Anzahl der Flexibilisierungsmaßnahmen und den von Unternehmensseite projektierten bzw. initiierten Verfahren der direkten Arbeitnehmerbeteiligung (VdA) erkennbar. Grundlage bilden dabei bei den Banken oftmals Qualitätszirkel. Sie versuchen in

neuester Zeit jedoch, einerseits ihre VdA-Aktivitäten zu forcieren, andererseits aber auch den Formalisierungs- und Institutionalierungsgrad ihrer VdA – Angebote zurückzunehmen, was letztlich nicht ohne Auswirkung auf die Qualität der Einbeziehung der Mitarbeiter bleibt – sie geht deutlich zurück. Die Unternehmen scheinen alles vermeiden bzw. abschaffen zu wollen, was zu einer Erstarrung der Strukturen und damit zu einem Verlust an unmittelbarer Handlungs- und Reaktionsfähigkeit führen könnte. Gestützt wird diese Interpretation durch Aussagen von Verantwortlichen der Banken selbst, die darauf verweisen, daß die Richtung ihrer VdA – Angebote zur Zeit stärker in Richtung Kommunikation als in Richtung echter Partizipation zielt. Im Nahrungsmittelbereich finden wir ein breites Spektrum an VdA wie z.B. Qualitätszirkel-ähnliche Gruppen, „line-meetings“, tägliche Mitarbeiterbesprechungen, Problemlösungsgruppen und „briefings“. Bei allen diesen Aktivitäten schwingt das zumindest latente Bestreben der Unternehmen mit, die Beziehungen zwischen Unternehmen und Arbeitnehmer stärker auf Individual- denn auf Kollektivbasis auszurichten.

Als Gründe für die vielfältigen Flexibilisierungs- und Partizipationspolitiken wird von den Unternehmen sowohl auf interne als auch externe Gründe verwiesen. Im Vordergrund stehen dabei besonders externe Einflüsse, wobei die Banken Kundendruck und technologische Neuerungen als Auslöser benennen und auch die Nahrungsmittelindustrie sehr stark auf Technologie und lokalen Markt- und Kundendruck abhebt. Interessant ist in diesem Zusammenhang der immer wieder vorgefundene Hinweis, daß die Globalisierung der Märkte, die Internationalisierung der Produktion und der Wettbewerb zwischen den Unternehmen zwar vorhanden ist, dies aber keine prinzipiell neue Situation für die Unternehmen darstellt und von ihnen auch nicht als zentrale Antriebskräfte ihrer Restrukturierungspolitiken interpretiert werden.

Die Abschöpfung des spezifischen Fach- und Produktionswissens der Arbeitnehmer stellt einen internen Unternehmensgrund für die z.Zt. praktizierten und für die Zukunft angedachten Flexibilisierungs- und Partizipationsmaßnahmen dar. Die durchgeführten, aber auch die projektierten Flexibilisierungsaktivitäten bzw. VdA werden von den „employee representatives“ kritisch beurteilt, und zwar nicht unbedingt in ihrer originären Zielsetzung durch das „senior management“ der internationalen oder nationalen Konzernzentrale, sondern vielfach in ihrer konkreten Umsetzung auf Filial- oder Produktionsstättenebene durch das dort zuständige Management. Die Kritik läuft dabei darauf hinaus, daß dem lokalen Management vorgeworfen wird, zuviel Leistungsdruck auf die Belegschaften auszuüben, um letztlich über den Erfolg der Belegschaft bzw. der Arbeitnehmer die eigene Karriere zu forcieren. Die Kritik der „employee representatives“ wird von einem Gewerkschaftsvertreter einer Nahrungsmittelfirma auf den Punkt gebracht und kennzeichnet die allgemeine Einschätzung bzw. Wertschätzung des ganzen Unternehmens bzw. seiner Niederlassungen: „They (the company) have ethics, but they are very seldom used at local level“.

### *Fazit*

Deregulierung, d.h. möglichst weitgehenden Abbau von staatlichen Regulationshemmnissen stellt nicht nur das konsequent durchgeführte politische Programm

der verschiedenen Thatcher und Major Regierungen dar, sondern ist auch das Credo der Mehrzahl britischer Unternehmen und deren Management. Mittels Dezentralisierung und Flexibilisierung wird von unternehmerischer Seite stetig an der Modernisierung der britischen Arbeitsbeziehungen gearbeitet. Modernisierung heißt in diesem Fall zuerst einmal Rücknahme bzw. Vermeidung von jeglicher Form von institutionalisierten direkten Partizipationsmöglichkeiten oder gewerkschaftlichen Mitbestimmungsmöglichkeiten.

Folgerichtig ist die konkrete Personal-, Partizipations- und Mitbestimmungspolitik der Unternehmen auf zeitlich und institutionell klar begrenzte Kommunikation und, wenn nötig bzw. für das Unternehmen nützlich, Partizipation ausgelegt. Jede Form von kollektiver, d.h., gewerkschaftlich beeinflusster Formalisierung oder Institutionalisierung von Kommunikations- und Partizipationsstrukturen ist aus Sicht der Unternehmen zu vermeiden, da es die Reaktionsschnelligkeit und das Flexibilitätspotential reduzieren würde.

Die von den Unternehmen intendierte Ausrichtung der Arbeitsbedingungen der Arbeitnehmer an produktspezifischen und arbeitsmarktbezogenen Erfordernissen, ist die Umsetzung einer, alle gesellschaftlichen Subsysteme tangierenden, gesellschaftspolitischen Strategie die auf Deregulierung, Individualismus und Partikularismus an Stelle von Regulierung, Kollektivismus und Vergemeinschaftung setzt. Die aktuelle Strategie steht damit, nach einer Phase der Abschwächung und partiellen Veränderung während den Labour-Regierungen der 1970er Jahre, wieder voll in der Tradition der britischen industrial relations und des Voluntarismus.

#### 4.4 *Italien*

##### *Ergebnisse*

Analog zu Deutschland und Großbritannien, treffen wir auch in Italien auf unterschiedliche Rahmenbedingungen der Nahrungsmittelindustrie und dem Bankensektor. Die ökonomische Situation der Nahrungsmittelindustrie am Anfang der 1990er Jahre ist vor allem durch eine – im Vergleich zur Gesamtwirtschaft – antizyklische Entwicklung der Branchenkonjunktur charakterisiert. Hinzu tritt eine starke Durchdringung der Branche durch MNUs, d.h. für den italienischen Fall, daß über die Hälfte der 100 umsatzstärksten Firmen zu MNUs gehören.<sup>4</sup> Der Internationalisierungsgrad der Nahrungsmittelbranche bzw. die Durchdringung des nationalen Standortes durch MNUs ist also relativ hoch. Ein gegenteiliges Bild zeigt sich bei der Analyse des Bankensektors, der sich – immer noch<sup>5</sup> – in einer, von der Umwelt und der nationalen bzw. internatio-

---

<sup>4</sup> Dies bedeutet allerdings nicht automatisch zahlenmäßig große Produktionsstätten. Für diese Branche bewegen sich die entsprechenden Firmen bzw. Produktionsstätten eher im kleinen bis mittleren Bereich.

<sup>5</sup> Das für diese protektionistische Ausgangslage verantwortliche Bankgesetz von 1936 hat teilweise immer noch Gültigkeit, erst durch den Prozeß der EG-Integration wurde eine partielle Reform des Bankgesetzes angestoßen, und die Banken haben sich in den letzten ca. 10 Jahren allmählich auf den Weg gemacht, ihren statischen Charakter zu verändern.

nalen Konkurrenz relativ gut abgeschirmten Wettbewerbssituation befindet. Entsprechend stellt sich der Wettbewerb in Italien für die Banken vorzugsweise als Auseinandersetzung mit anderen italienischen Banken dar, die Konkurrenzsituation wird erst in dem Moment international, in dem sich die Unternehmen auf das internationale Parkett, sprich die internationalen Finanzmärkte, begeben.

Das zentrale Flexibilisierungsinstrument der italienischen Nahrungsmittelbranche stellen die atypischen Beschäftigungsverhältnisse, und hierbei besonders Saisonarbeit, dar. Der im Vergleich zu D und GB relativ hohe Anteil dieses prekären Beschäftigungsverhältnisses im Gegensatz zum „Normalarbeitsverhältnis“, liegt in der besonderen Struktur des italienischen Agrarsektors und seine Produkte verarbeitenden Nahrungsmittelsektors begründet. Ermöglicht wird diese Arbeitsmarkt- und Beschäftigungskonstellation aber nicht nur durch die bereits angesprochene Erzeugnis- und Produktstruktur, sondern auch durch sozio-ökonomische Rahmenbedingungen.<sup>6</sup> An weiteren Instrumenten kommt Teilzeitarbeit (in begrenztem Umfang, ca. 4%) und Kurzarbeit zum Einsatz. Teilzeitarbeitsplätze sind in der überwiegenden Anzahl Frauen- und Studentenarbeitsplätze.

Eine gleichgelagerte Sachlage konnte im Bankenbereich nicht erhoben werden; Saisonarbeit als Flexibilisierungsinstrument bzw. als atypisches oder prekäres Beschäftigungsverhältnis ist dort nicht existent. Vorzufinden ist hingegen – wenngleich im Umfang durch den Gesetzgeber limitiert – Teilzeitarbeit, die Quote beträgt dabei zwischen 4% und 7%.<sup>7</sup> Teilzeitarbeit stellt in diesem Sektor bisher nicht, wie man vielleicht annehmen könnte, ein von Unternehmensseite eingesetztes und gewolltes Flexibilisierungsinstrument dar, sondern ein überwiegend von Arbeitnehmern bzw. speziell in diesem Fall, von Arbeitnehmerinnen gefordertes Arbeits- und Beschäftigungsmodell. Für die Zukunft ist dieses aber von Unternehmerseite projiziert und durch den neuen „Nationalen Kontrakt für Banken“ auch ermöglicht, zumindest in der Größenordnung von 5% der Neueinstellungen.

Der Schwerpunkt der Flexibilisierungsaktivitäten im Bankensektor liegt weniger auf den atypischen Beschäftigungsverhältnissen, sondern mehr auf der Aufgabenflexibilisierung, wobei eine Konzentration auf horizontale job rotation erfolgt. Eine höhere Entlohnung ist damit jedoch nicht verbunden. Diese Qualifizierung basiert allein auf einer arbeitsorganisatorischen Veränderung dergestalt, daß im Zuge der Reorganisationsmaßnahmen der Banken eine Zusammenlegung verschiedener, früher arbeitsteilig durchgeführter, „front-office“ Aktivitäten zu einer Tätigkeit erfolgt ist. Für die Banken ergeben sich aus dieser arbeitsorganisatorischen Innovation ein geringerer

---

<sup>6</sup> So existiert in Italien eine lange Tradition in Saison- oder Tagelöhnerarbeit. Hinzu tritt - gerade in Süditalien - ein Mangel an qualifizierten Arbeitsplätzen bzw. der Aussicht auf ein Normalarbeitsverhältnis. Zudem werden die angesprochenen Tätigkeiten häufig von Frauen erledigt, deren Perspektiven nochmals schlechter sind als die von Männern, und diese Tätigkeiten als klassischen Zuverdienst zum Haushaltseinkommen betrachten. Eine nicht kongruente, aber zumindest ähnliche Konstellation kann auch in strukturschwachen Gebieten in der BRD gefunden werden (z.B. Schwäbische Alb, norddeutsche Küstenregionen).

<sup>7</sup> Erlaubt sind zur Zeit 10%.

Personalbedarf sowie ein erhöhtes, kurzfristig abrufbares Handlungspotential ihrer Arbeitnehmer. Sie haben dadurch erhebliche Vorteile gegenüber der alten Konstellation, während sich die Veränderungen für die Arbeitnehmer zwar in einer Rücknahme der Arbeitsteilung niederschlagen, aber nicht in einer Reprofessionalisierung ihrer Arbeit.

Vereinzelt lassen sich bei den untersuchten Banken auch Modelle von vertikaler job rotation herausfiltern, d.h. Qualifikationsmaßnahmen, denen eindeutig ein höherqualifizierender Aspekt immanent ist, und welche damit die individuellen Mobilitäts- und Karrierechancen verbessern. Der zahlenmäßige Umfang dieser Angebote ist jedoch in einem Maße beschränkt, daß nur ein sehr kleiner Teil der Belegschaften überhaupt in Reichweite dieser Möglichkeiten gelangt. Insofern treten durch die durchgesetzten arbeitsorganisatorischen Veränderungen bzw. Flexibilisierungspolitiken keine spürbaren Verbesserungen der unmittelbaren Arbeits- und Beschäftigungssituation für den weitaus größten Teil der Arbeitnehmer ein.

Die Palette der eingesetzten Flexibilisierungsinstrumente in der Nahrungsmittelbranche deckt viele Möglichkeiten im Bereich der Aufgabenflexibilisierung ab. Sie orientieren sich dabei sehr stark bzw. werden zu einem guten Teil determiniert durch die eingesetzte Produktionstechnologie und die zu produzierenden Erzeugnisse. Als zentrale Intention hinter der Einführung von job rotation, job enlargement, job enrichment und von verschiedenen Formen von Gruppenarbeit sowie den damit teilweise verkoppelten Partizipationsangeboten und -möglichkeiten steht der Anspruch der Unternehmen, einen möglichst direkten und kostenlosen Zugriff auf die „tacit skills“ der Arbeitnehmer zu organisieren. Aus der direkten Anbindung der Arbeitsorganisation an das jeweils herzustellende Produkt bzw. die jeweilige Produktionstechnologie ergibt sich eine gewisse Unübersichtlichkeit bzw. mangelnde Möglichkeit zur Verallgemeinerung von beobachteten Abläufen und Modellen.

Breiten Raum innerhalb der Flexibilisierungsaktivitäten der Nahrungsmittelindustrie nimmt auch die Arbeitszeitflexibilisierung ein, allerdings in einer Fokussierung auf Schichtarbeitsmodelle, die in ihrer Gesamtheit alle von einer durchschnittlichen Wochenarbeitszeit von 40 Stunden ausgehen. Die konkrete Entwicklung und Implementation von Schichtarbeitszeitmodellen ist auf Produktionsstättenebene angesiedelt und zeichnet sich durch einerseits strikte Orientierung an (vermeintlichen) Produktionserfordernissen aus sowie andererseits durch eine, meist frühzeitige, informatorische und tendenziell auch konzeptionelle Einbindung der Arbeitnehmer oder ihrer Interessenvertreter.

Die Frage der Arbeitszeitflexibilisierung stellte sich im Bankenbereich lange Zeit nicht als Kernpunkt dar, da für diesen Sektor eine restriktive Festlegung der Lage und Dauer der Arbeitszeit durch einen nationalen Vertrag gegeben war.<sup>8</sup> Seit der Unterzeichnung eines neuen Vertrages im Dezember 1994 hat sich die bisherige starre Lage der Arbeitszeit etwas flexibilisiert, d.h., es gibt mittlerweile eine Bandbreite von

---

<sup>8</sup> Die Arbeitszeit betrug 35,5 Stunden an den Tagen Montag bis Freitag zu genau festgeschriebenen Zeiten.



30 Minuten am Anfang bzw. am Ende des Arbeitstages, in der so etwas wie Gleitzeit für die Mitarbeiter besteht. Zudem existiert nun die Möglichkeit der Verteilung der durchschnittlichen Wochenarbeitszeit auf 6 Tage oder 5 Tage, die aber nicht notwendigerweise Montag bis Freitag sein müssen; diese Regelungen gelten exklusiv für Banken in Touristikgebieten bzw. in Einkaufszentren.<sup>9</sup>

Ebenso wie für D und GB stellt sich für Italien die Frage, inwieweit die immer wieder zitierte Partizipationsoffensive der Unternehmen, ein reales oder vermeintliches Phänomen darstellt. Das Ausmaß und die Intensität der VdA sind eher bescheiden, sowohl im Nahrungsmittel- als auch im Bankgewerbe. Die meisten der Maßnahmen blicken, besonders im Nahrungsmittelbereich, auf eine relativ lange Entstehungsgeschichte bzw. Tradition zurück. Ausgangspunkt der unternehmerischen VdA waren in den 1960er Jahren ein betriebliches Vorschlagswesen („Zettel- und Kummerkastensystem“) und, mit Beginn der 1980er Jahre, die Einführung von ersten „total-quality-programmes“. Darüber hinaus sind keine weiteren VdA zu erheben gewesen, d.h., daß sowohl die absolute Quantität der unternehmerischen Partizipationsangebote (Anzahl der verschiedenen angebotenen Formen) als auch ihre relative Quantität (Anzahl der Mitarbeiter einer Belegschaft, die durch VdA erfaßt werden) relativ niedrig ist. Auch die Qualität der Angebote für die Arbeitnehmer läßt einiges an Kritik aufkommen, z.B. finden die Sitzungen der Qualitätszirkel außerhalb der regulären Arbeitszeit statt. Eine Bezahlung erfolgt nicht. Dies läßt eher darauf schließen, daß es den Unternehmen mehr um eine einseitige Abschöpfung des Arbeitnehmerwissens denn um eine reale Einbindung bzw. Mitbestimmung durch die Arbeitnehmer geht. Dieser Eindruck verstärkt sich auch dadurch, daß der Institutionalisierungsgrad dieser Verfahren sehr niedrig ist, die Involvierten letztlich keinen formalen, juristischen Anspruch auf direkte Mitbestimmung im Unternehmen haben.

Der relativ niedrige Institutionalisierungsgrad solcher Partizipationsstrukturen im Nahrungsmittelbereich findet eine erhebliche Verstärkung im Bankenbereich. Die Beziehungen zwischen Management und Arbeitnehmer sind charakterisiert durch einen niedrigen Level an Formalisierung und besonders an Institutionalisierung. Die strategische Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten im Bankenbereich ist nahezu vollständig auf Kommunikation statt auf echte Partizipation ausgerichtet. Während der Informationsaustausch und Dialog mit den Mitarbeitern gepflegt wird und in Zukunft noch eine Forcierung erfahren dürfte, findet zur gleichen Zeit keine adäquate Vertiefung der Mitbestimmungsstrukturen für Mitarbeiter und deren Interessenvertretungen statt. Echte Einfluß- und Verbesserungsmöglichkeiten der Prozess- und Arbeitsstrukturen, z.B. in Form von institutionalisierten Qualitätszirkeln, bestehen für die Arbeitnehmer nicht und werden für die nächste Zukunft auch nicht von den Unternehmensleitungen in Aussicht gestellt. Betriebsklima und intrinsische Motivation der Arbeitnehmer sollen durch die Unternehmensmaßnahmen möglichst stark und

---

<sup>9</sup> Da diese Neuerungen erst ab Januar 1995 Gültigkeit erlangten - die Untersuchung aber schon im ersten Halbjahr 1995 durchgeführt wurde - sind fundierte Aussagen der Befragten über die tatsächliche und praktische Relevanz der Maßnahmen noch nicht möglich gewesen.

dauerhaft verbessert werden, aber ohne das potentielle Risiko eines Kontroll- oder Funktionsverlustes durch die modifizierte Strategie zur Gestaltung des betrieblichen Sozialraums bzw. des betrieblichen Herrschaftsverbands.

Die Rolle der jeweiligen Konzernleitung kann für die zwei Banken und für ein Nahrungsmittelunternehmen mit zentralistisch und starken Einfluß auf das Human Resource Management nehmend, beschrieben werden. Nur ein Unternehmen der Nahrungsmittelbranche übt von seiten der Konzernleitung etwas weniger Druck aus, aber auch hier gibt es eine zentrale Abteilung „Human Resources“, die eine Strategieentwicklungs- und Steuerungsfunktion ausübt. Sie gibt z.B. die Route der Partizipationsaktivitäten hinsichtlich einer beinahe exklusiven Konzentrierung auf Produktivitäts- und Qualitätsfragen vor. Generell sind die Reorganisations- und Restrukturierungsmaßnahmen der letzten ca. 5 Jahre in allen untersuchten Unternehmen von oben angestoßen bzw. initiiert und auch von oben nach unten durchgeführt worden. Im schwächsten Fall von Einflußnahme gibt die Konzernleitung relativ klare Standards der Personalpolitik vor, ohne aber bei der konkreten Umsetzung vor Ort direkt zu intervenieren. In der weitaus größeren Anzahl der Fälle findet jedoch nicht nur eine mittelbare Normsetzung statt, sondern auch die unmittelbare Kontrolle der Standorte bei der Umsetzung der Vorgaben.

Als zentrale Antriebskräfte für die Reorganisationsmaßnahmen der Unternehmen kristallisierten sich im italienischen Fall hauptsächlich Marktfaktoren heraus, die dazu geführt haben, daß Organisationsmodelle etabliert wurden, die zur Vergrößerung der Flexibilität der Personalpolitik – und damit auch zur Effizienzsteigerung des gesamten Unternehmens – beitragen sollten. Als weiterer Grund für die eingeleiteten Restrukturierungsmaßnahmen wurde auch in Italien, und analog zu D und GB, eine damit intendierte Reduzierung der Kosten genannt.

Bezüglich dem Startpunkt der Restrukturierungsaktivitäten wird eine klare Diskrepanz zwischen Nahrungsmittelsektor und Bankenbereich deutlich. Dies liegt nicht zuletzt darin begründet, daß sich der Nahrungsmittelsektor früher und stärker als der italienische Bankensektor massivem internationalen Wettbewerb und Globalisierungstendenzen ausgesetzt sah, und insofern der Handlungsdruck für die Unternehmen in den liberalisierten Nahrungsmittelmärkten zeitiger gegeben war, als in dem protektionistisch abgeschirmten Bankensegment.

### *Fazit*

Die italienischen Arbeitsbeziehungen stellen in den 1990er Jahren ein Spiegelbild der italienischen Gesellschaft dar – alles befindet sich im Wandel. Der Umbruch im politischen (Parteien-) System Italiens hat zu Veränderungen der italienischen Gesellschaft geführt, deren Endpunkte im Moment noch nicht klar absehbar sind. Analog hierzu hat sich auch im Bereich der Arbeitsbeziehungen ein Wandel vollzogen; weg von einer eher konfliktorientierten und politisch-ideologisch dominierten Konstellation, hin zu einer eher, mit mikro-konzertierten Arrangements durchsetzten, kooperativen Beziehung zwischen Kapital und Arbeit.

Ausschlaggebend für diese Veränderungen sind zum einen die bekannten gesellschaftlichen und ökonomischen Bedingungen der 1980/90er Jahre und, als konkrete Gestalter der mikro-konzertierten Arrangements, die MNU's. Zum anderen sind hierfür aber auch spezifische institutionelle Gründe verantwortlich, die es den Gewerkschaften erlauben, sich kooperationsbereit zeigen zu können, ohne deswegen sofort fürchten zu müssen, daß damit Errungenschaften bzw. Besitzstände gefährdet würden. Das hohe Maß an Regulation im Bereich des individuellen Arbeitsverhältnisses bzw. des Arbeitsrechtes gibt den Gewerkschaften neuen Handlungsspielraum. Hier kann sich die eine Säule der Arbeitsbeziehungen, hoher Regulierungs- und Verrechtlichungsgrad im Individualbereich, positiv für Arbeitnehmer und Gewerkschaften auswirken, während sich die zweite Säule, Voluntarismus im Kollektivbereich, für die Gewerkschaften als Organisation bzw. kollektiver Akteur u.U. als schwierig erweist.

Genau diese Konstellation wird durch die Untersuchung auch weitgehend aufgezeigt bzw. bestätigt. Wir finden eine Vielzahl von informellen, nicht institutionalisierten unternehmensbezogenen Verhandlungsarenen zwischen Management und Gewerkschaften bzw. Arbeitnehmern, die auf diesem Wege Möglichkeiten der Flexibilisierung in den verschiedensten Bereichen verhandeln. Auf der anderen Seite wird aber auch deutlich, daß die Gewerkschaften als kollektiver Akteur, der Interessenwahrnehmung und -durchsetzung für unterschiedliche Arbeitnehmergruppen organisieren soll, durch die zunehmende Heterogenisierung der Arbeitnehmerschaft, durch die Entstehung von ausdifferenzierten Partialinteressen und deren Aufnahme durch die Kapitaleseite, an Bedeutung tendenziell verliert, und in ihrem derzeitigen Bestand in Frage gestellt wird.

## **5. Konvergenz der Restrukturierungsstrategien – Divergenz der nationalen Systeme der Arbeitsbeziehungen**

Was kann nach Betrachtung der Länderstudien an Gemeinsamkeiten bzw. Unterschieden festgehalten werden? Lassen sich gleichgerichtete Restrukturierungs- und Flexibilisierungsstrategien der Unternehmen im Bereich der Arbeit konstatieren? Diese Frage kann durchaus mit einem Ja beantwortet werden. Über die Ländergrenzen hinweg sind in allen untersuchten Flexibilisierungsdimensionen eine ganze Reihe von gleichgerichteten Maßnahmen zu verzeichnen. Für alle untersuchten Unternehmen scheinen diesbezügliche Aktivitäten unverzichtbare Bestandteile ihrer Strategie zur Wiedererlangung bzw. zur Erhaltung ihrer Wettbewerbsfähigkeit zu sein. Die konkrete Ausgestaltung der Flexibilisierungsaktivitäten bleibt den Verantwortlichen vor Ort vorbehalten, d.h., wir finden ein – über Länder- und Branchengrenzen hinweg – durchgängiges Muster der organisationsstrukturellen und personalpolitischen Dezentralisierung. Es besteht eine Konvergenz zwischen den einzelnen Unternehmen hinsichtlich den Maßnahmen (Dezentralisierung und Flexibilisierung), die zur Sicherung oder Wiedererlangung der Wettbewerbsfähigkeit notwendig sind („strategische“ Konvergenz).

Angemerkt werden muß in diesem Kontext, daß die organisationsstrukturelle Dezentralisierung seitens der internationalen und nationalen Konzernführung nicht so weit geht, daß daraus völlig eigenständige Tochterunternehmen oder Standorte erwachsen würden. Im Rahmen der Budgetierung, d.h. der finanziellen Mittelausstattung sowie klarer Rahmenvorgaben im Bereich der Produkt- und Marketingstrategie, übt die jeweilige internationale Konzernleitung weiterhin Kontrolle und Einfluß aus. Die Grenzen des machbaren – auch oder gerade im Bereich der Personalpolitik – werden durch ausgeprägtes unternehmensinternes „benchmarking“ und ökonomische Kenndaten gesteckt. Durch die Rahmen- und Klammerfunktion, aber auch Kontrollfunktion der jeweiligen internationalen bzw. nationalen Konzernleitung soll die Gefahr einer, durch die organisationsstrukturellen Dezentralisierungsmaßnahmen bedingten, Auseinanderentwicklung der einzelnen Unternehmensteile minimiert und der Aufbau einer einheitlichen Unternehmenskultur gewährleistet bleiben. Einige Unternehmen versuchen auch durch einen regelmäßigen internationalen Personalaustausch bzw. der Förderung von „Netzwerkaktivitäten“, den zentrifugalen Kräften entgegenzuwirken. Die „strategische“ Konvergenz der MNUs bei Dezentralisierungs- und Flexibilisierungsstrategien ihrer Personal- und Arbeitspolitiken impliziert aber geradezu auch Divergenz in der konkreten Ausprägung der Maßnahmen in den einzelnen Standorten.

Unternehmen unterliegen – systemtheoretisch gesprochen – auch als autopoietische Systeme einem gewissen Maß von – im weitesten Sinn – Umwelteinflüssen.<sup>10</sup> Diese Umwelteinflüsse sind aber nicht über Branchen- und Ländergrenzen hinweg identisch, sondern treten in ganz unterschiedlichen Ausprägungen und Gewichtungen auf. Insofern wird von dieser Seite aus erklärbar, daß sich die konkreten Flexibilisierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen der einzelnen Produktionsstandorte bzw. Niederlassungen nicht deckungsgleich präsentieren. Zum anderen ist diese Inkongruenz auch durch den strategischen Anspruch der Unternehmen auf Dezentralisierung und vor allem auf möglichst effiziente Aus- und Abschöpfung der „tacit skills“ der Arbeitnehmer begründet.

Gerade in der möglichst unmittelbaren Nähe der Flexibilisierungsmaßnahmen zu den betroffenen bzw. involvierten Mitarbeitern wird ein wesentlicher Schlüssel der Unternehmen zum ökonomischen Erfolg gesehen. Und wer sollte diese unmittelbare Nähe zu den Arbeitnehmern und zu den Produktmärkten besser herstellen können als das (Personal-) Management vor Ort? Es erfolgt durchgehend eine Konzentration auf den Einsatzfaktor „Arbeit“, der damit auch im Blickpunkt der Rationalisierung steht. Festzuhalten bleibt also eine Übereinstimmung der Unternehmen, über Branchen- und Ländergrenzen hinweg, daß zur Sicherstellung des ökonomischen Erfolgs Restrukturierungsmaßnahmen im Bereich der Arbeit von Nöten sind, die sich auf die Dezentralisierung und Flexibilisierung der Personalpolitik beziehen, und daß diese

---

<sup>10</sup> Systeme können jedoch nur umweltoffen sein, weil sie - sozusagen zeitgleich - in einer besonderen Art und Weise selbstreferentiell geschlossen sind.

Maßnahmen von zentraler Bedeutung für die weitere ökonomische Entwicklung der Unternehmen sind.

Übereinstimmung zwischen den Unternehmen besteht auch in der Annahme, daß es zur effektiven Maßnahmendurchsetzung und alltäglichen Praktizierung von zentraler Wichtigkeit ist, die von den Maßnahmen betroffenen Arbeitnehmer über Verfahren der direkten Arbeitnehmerbeteiligung oder neuen Kommunikationsmöglichkeiten einzubinden. Die am Anfang diesbezüglich aufgestellte Hypothese, daß ein Junktim zwischen Flexibilisierung und direkter Partizipation besteht, fand damit also ihre Bestätigung. Zudem kann auch in diesem Feld wieder Konvergenz und Divergenz beobachtet werden. Konvergenz ist erkennbar in der strategischen und taktischen Einschätzung der Unternehmen über die Notwendigkeit der Verkopplung der Flexibilisierungsmaßnahmen im Bereich der Arbeit mit entsprechenden Kommunikations- und Partizipationsangeboten an die Arbeitnehmer. Divergenz wird dann wieder – quer durch alle Länder, Branchen und Unternehmen – sichtbar bei den konkreten Angeboten bzw. den Implementationsstrukturen. Die Qualität und Anzahl der angebotenen VdA variiert im Untersuchungsfeld doch ganz erheblich, z.T. wird statt Partizipation vielmehr Kommunikation angeboten, diese den Arbeitnehmern jedoch als Partizipation verkauft.

Obwohl also die konkreten Partizipationsangebote und ihre Qualität differieren, gibt es in Bezug auf ihre strategische Ausrichtung einen deutlichen gemeinsamen Nenner, es geht um die Individualisierung von kollektiver Interessenartikulation, -vertretung und -durchsetzung. Individualisierung ist in diesem Zusammenhang in einer doppelten Weise zu sehen. Einmal geht es um die Verlagerung von Branchenebene auf Unternehmensebene, und dann von Unternehmensebene auf Standortebe-  
ne, und zum zweiten geht es dann innerhalb der einzelnen Standorte noch einmal um die Verlagerung der Interessenartikulation und -vertretung von Gewerkschaftsebene oder sonstiger institutionalisierter kollektiver Arbeitnehmervertretungsebene auf die individuelle Ebene, d.h., letztlich steht eine Individualisierung des Arbeitsvertrages bzw. des Arbeitsverhältnisses auf der Tagesordnung. Oder anders formuliert: die klassischen Arbeitsbeziehungen im Dunlop'schen Sinn mit ihren kollektiven Akteuren (Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände) werden zur Disposition gestellt und sollen durch ein System der „employee relations“ angereichert oder vielleicht, in den nächsten Jahren, partiell ersetzt werden.

Es geht den Unternehmen, und dies wurde im Zusammenhang mit der Richtlinie zur Einrichtung von europäischen Betriebsräten deutlich, nicht um den Aufbau einer „company unionism“ orientierten Struktur, ganz im Gegenteil. Die Unternehmen wollen auch in Zukunft die vielfältigen Chancen, die sich aus ihrer Multinationalität ergeben, nutzen und sich ihren z.Zt. daraus ergebenden Handlungsspielraum bzw. ihr Macht- und Ressourcenpotential nicht durch europaweite Unternehmensgewerkschaften, EURO-BR bzw. durch starke regionale oder nationale kollektive Akteure beschneiden lassen. Auf der Tagesordnung der Unternehmen steht, und dies wieder über Länder- und Branchengrenzen hinweg, eine Schwächung der zentralisierten Kompetenzen der jeweiligen nationalen Gewerkschaften bzw. der kollektiven Akteu-

re der Arbeitnehmer bei gleichzeitigem Bedeutungszuwachs des „employee involvement“ in den künftigen Arbeitsbeziehungen.

Auf Grund der gemachten Annahmen und Befunde ist auch die Frage nach der Entwicklung der nationalen Systeme der Arbeitsbeziehungen bzw. ob sich so etwas wie originäre europäische Arbeitsbeziehungen (angestoßen und strukturiert durch große multinationale Unternehmen) zu beantworten. Zwar ist eine gemeinsame strategische und taktische Ausrichtung zur Veränderung der jeweiligen nationalen Systeme in die beschriebene kongruente Richtung evident, hieraus den Schluß einer sich abzeichnenden Konvergenz der nationalen Systeme zu ziehen, wäre aber zu voreilig. Zwar sind mit den unternehmerischen Restrukturierungs- und Flexibilisierungsmaßnahmen ähnliche oder gleiche Intentionen verbunden, dies allein genügt jedoch nicht, um die über viele Jahre gewachsenen nationalen Systeme der Arbeitsbeziehungen, die ja auch zu einem guten Teil den soziokulturellen und politischen Kontext eines Landes ausmachen bzw. zum Teil strukturieren, über Nacht umzustrukturieren bzw. die nationalen Charakteristika verschwinden zu lassen. Ein guter Teil dieser spezifischen Charakteristika kann sogar von den MNU für eigene Zwecke nutzbar gemacht werden, insofern besteht kein unmittelbarer Handlungsdruck für die MNUs, dieser Situation entgegenzuwirken.

Was sichtbar wird, ist zum ersten eine ganze Palette von – nur im seltensten Fall wirklich neuen und innovativen – Flexibilisierungsmaßnahmen und Partizipationsangeboten der MNUs, die einen weitgehend gleichgerichteten Charakter auf der „strategischen“ Ebene, aber eben auch einen mit deutlichen Unterschieden behafteten Charakter auf der Standortebene aufweisen. Zum zweiten ist auch eine Übereinstimmung der Unternehmen darüber vorhanden, daß originäre europäische Arbeitsbeziehungen, wie sie z.B. von einem Teil der Gewerkschaften in bestimmten Bereichen gefordert sind (EURO-BR, europäische Tarifverhandlungen), nicht in ihrem Interesse sind.

Es existiert letztlich eine Konvergenz bezüglich der strategischen Ausrichtung der Restrukturierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen, eine partielle Konvergenz bei der konkreten Umsetzung vor Ort, eine weitgehende Konvergenz bei der Entwicklungsrichtung der jeweiligen nationalen Systeme der Arbeitsbeziehungen und eine Konvergenz in der Verweigerungshaltung der MNUs gegenüber originären europäischen Arbeitsbeziehungen.

Für die Gegenwart und die nähere Zukunft heißt das aber erst einmal, daß es Konvergenz im Bereich der Flexibilisierungs- und Rationalisierungsstrategien gibt und Divergenz bezogen auf die nationalen Arbeitsbeziehungen.

## Literatur

- Baglioni, G./Crouch C. (eds.) (1990): European Industrial Relations. The Challenge of Flexibility. London.
- Lecher, W./Platzer, H.-W. (Hg.) (1994): Europäische Union – Europäische Arbeitsbeziehungen? Köln.

- Marginson, P./Sisson, K. (1994): The Structure of Transnational Capital in Europe: the Emerging Euro-company and its Implications for Industrial Relations. In: Hyman, R./Ferner A. (eds.): *New Frontiers in European Industrial Relations*. Oxford: 15-52.
- Peters, T. (1989): *Thriving on Chaos: Handbook for a Managerial Revolution*. London.
- Sisson, K./Waddington, J./Whiston, C. (1992): The Structure of Capital in the European Community: The Size of Companies and the Implications for Industrial Relations. *Warwick Papers in Industrial Relations* N° 38.