

## **Globalisierung und Arbeitnehmerinteressen - oder: wie aus einfachen Antworten komplizierte Fragen entstehen**

**Jürgen Kädtler**

Wenn von Globalisierung die Rede ist, dann meistens von deren Anforderungen und Zwängen, denen man sich zu stellen hat, bzw. von deren Auswirkungen, die man als gegeben zur Kenntnis zu nehmen habe. Das gilt ganz besonders, wo es um Arbeits- und Entlohnungsbedingungen, Sozialstandards und die darauf bezogenen Regulierungs- und Interessenvertretungsstandards als Standortfaktor geht. Wie in der Physik das Gravitationsgesetz oder das Axiom von der Linearität und Nichtumkehrbarkeit der Zeit, so markiert die Bezugnahme auf Globalisierung regelmäßig den Punkt, an dem es nichts mehr zu fragen, sondern allenfalls Schlußfolgerungen zu ziehen gelte.

Zwei Grundannahmen gehen in dieses Verständnis von Globalisierung ein. Die eine besagt, daß Zwänge und Optionen, mit denen es Unternehmen bzw. Unternehmensverantwortliche zu tun haben, heute zu großen Teilen auf eine einzige, grundlegende Veränderungsdynamik - eben die Globalisierung - zurückgehen bzw. sich als Momente dieser Veränderungsdynamik begreifen lassen. Die andere behauptet darüberhinaus, daß diese Dynamik in ihrer Richtung derart eindeutig und zwingend ist, daß die Wirtschaftsakteure sich nur innerhalb schmalere Handlungsspielräume und entsprechend reaktiv dazu verhalten können.

Die Berechtigung der Globalisierungsapodiktik hängt damit von der Beantwortung einiger Fragen ab, die sich im Hinblick auf diese Annahmen stellen. Zum einen: Stecken tatsächlich hinter allen neuen Fragen und Problemen, mit denen Unternehmen heute konfrontiert sind, Zwänge, die von den weltwirtschaftlichen Veränderun-

gen ausgehen, die man sinnvollerweise mit dem Etikett Globalisierung belegen kann? Oder wird hier - wie Klaus Dörre hervorgehoben hat (Dörre u.a. 1997) - aus einer komplexen Gemengelage unterschiedlicher Probleme ein Teilaspekt herausgegriffen und zum Inbegriff aller übrigen gemacht, obwohl doch bei genauerem Hinsehen vieles auch im engeren Umkreis oder auf einem ganz anderen Terrain anzugehen wäre? Zum anderen: Geben diejenigen weltwirtschaftlichen Verschiebungen, die die Handlungsbedingungen und -möglichkeiten der Wirtschaftsakteure tatsächlich nachhaltig verändern und nicht ignoriert werden können, deshalb auch eine mehr oder weniger eindeutige Richtung vor? Aus der besonderen Perspektive der Arbeitnehmer: Liegt ein ökonomischer Zwang, Arbeits- und Sozialstandards in einer bestimmten Richtung anzupassen, so klar und unbestritten zu Tage, oder - was im Ergebnis auf dasselbe hinaus läuft - verschieben sich die Machtgewichte so eindeutig auf die Seite der Unternehmen, daß ihnen selbst wenig mehr bleibt, als sich damit zu arrangieren? Und schließlich - mit Blick auf beide Fragenkomplexe: Gilt das eine oder andere umstandslos und allgemein, oder situationsabhängig und unterschiedlich nach Bereichen?

Im folgenden sollen einige Argumente für diese letzte Alternative angeführt und belegt werden, nach der von unterschiedlichen und unterschiedlich weiten Handlungsspielräumen auszugehen ist. Diese können gleichermaßen eng, in der Sache aber diametral gegensätzlich sein; sie können zunächst weit sein, sich durch einmal getroffene Entscheidungen aber nachdrücklich verengen - und umgekehrt; oder sie können sich für unterschiedliche Beteiligte sehr unterschiedlich ausnehmen.

000Die Bedingungen, mit denen die Akteure zurechtkommen müssen, weisen vielfach nicht das Maß an Eindeutigkeit und Konsistenz auf, das man voraussetzen muß, wenn die Rede von der mehr oder weniger gelingenden Anpassung an wirtschaftliche Erfordernisse oder Rahmenbedingungen Sinn machen soll. Nicht Risiko charakterisiert unter diesen Voraussetzungen die Situation der Akteure, also die auf bekannte äußere Indizien zu begründende Wahrscheinlichkeit bestimmter Handlungsfolgen, sondern Ungewißheit. Entscheidungen müssen getroffen, Strategien festgelegt werden, ohne daß es Anhaltspunkte für eine einigermaßen verlässliche Risikoabschätzung gäbe.<sup>1</sup> Was im Nachhinein als zwingende Konsequenz aus objektiven Voraussetzungen erscheinen mag, stellt sich zunächst dar als Hineintasten in ein weitgehend unübersichtliches Handlungsfeld, das es erst noch zu strukturieren gilt. Wo sich eine solche Perspektive aber plausibel begründen läßt, werden auch die Grenzen eng für das Unterfangen, aus partikularen Globalisierungsphänomenen allgemeine Schlußfolgerungen für die Regulierung von Arbeit, Arbeitnehmerinteressen und Sozialstaatsstandards zu ziehen, im Sinne einer Anpassung an das – zumindest auf dieser Ebene – Unabwendbare.

In den folgenden Ausführungen liegt der Akzent auf dem Versuch, diese Grenzen zu verdeutlichen. Unter Rückgriff auf empirische Unternehmensrealität soll für unterschiedliche Themen und Bereiche gezeigt werden, daß Strategien und Handlungsoptionen sehr viel weniger eindeutig sind, als der lineare Globalisierungsdiskurs unterstellt. Globalisierung erscheint dabei nicht als Vollzug von Sachzwängen, sondern als Moment der Strategiewahl in Unternehmen. Diese Strategiewahl erfolgt freilich nicht willkürlich, sondern unter den Bedingungen von Ungewißheit, d.h. unter dem Zwang, die Erfolgsbedingungen der Strategie in der praktischen Umsetzung erst ausloten, eventuell gar schaffen zu müssen.

Die Konsequenzen, die sich daraus für die Vertretung von Arbeitnehmerinteressen und für das System industrieller Beziehungen ergeben, sind zwiespältig. Der angesprochenen Einsicht, daß sich unter Bedingungen von Ungewißheit keine allgemeinen Zwänge im Hinblick auf Arbeits- und Sozialstandards begründen lassen, steht die Tatsache gegenüber, daß die Ungewißheit, mit der Unternehmen umgehen müssen, auch die Arbeitnehmerinteressenvertretungen selbst betrifft. Diese stehen vor der schwierigen Aufgabe, erreichte Standards der Interessenvertretung zu bewahren und gleichzeitig Handlungs- und Vertreterkompetenz in turbulenten Umgestaltungsprozessen zu gewinnen, und für Strukturierungen die sich allenfalls vorläufig und vage abzeichnen. Zu den möglichen Konsequenzen daraus werden im abschließenden Teil einige eher kursorische Ausblicke skizziert.

## 1. Globalisierung virtuell: das grenzenlos mobile Produktivkapital

Daß von Globalisierung ein unentrinnbarer Zwang zur Anpassung ausgeht, zumindest im Bereich der Ökonomie und für die weitaus meisten der an ihr beteiligten Akteure, behaupten nicht nur diejenigen, die sie als ökonomischen Sachzwang progagieren. Diese Sichtweise teilen - soweit es um die Diagnose geht - die Befürworter dieser Entwicklung mit vielen ihrer Kritiker. So etwa mit Ulrich Beck (1997), der sich vehement gegen die Vorstellung von ökonomischen Sachgesetzmäßigkeiten wendet, die die Globalisierung bestimmen. Sie werde vielmehr vom interessegeleiteten Machthandeln multinationaler Konzerne angetrieben (vgl. S. 14-16). Diese erlangten dabei gegenüber lokalen oder nationalen Akteuren ein solches Übergewicht, daß den letzteren wenig mehr bleibe, als sich damit zu arrangieren. Dieses Übergewicht multinationaler Konzerne und - so darf man sicher ergänzen - institutioneller Kapitalanleger gründet nach Beck darauf, daß sie

<sup>1</sup> Zu diesem Verständnis von Risiko und Ungewißheit als einander entgegengesetzten Bedingungen ökonomischen Handelns vgl. grundlegend Knight 1921, S. 197-232 und - an ihn anknüpfend - Salais/Storper 1993, S. 33 ff. und Osterloh/Weibel 1996.

1. „Arbeitsplätze dahin exportieren (können), wo die Kosten und Auflagen für den Einsatz der Arbeitskräfte möglichst niedrig sind“ (S. 17),
2. durch moderne Transport-, Informations- und Kommunikationstechnologien in die Lage versetzt seien, „Produkte und Dienstleistungen (...) zu zerlegen und arbeitsteilig an verschiedenen Orten der Welt zu erzeugen“ (ebd.) - Stichwort: transnationale Optimierung der Wertschöpfungskette,
3. auf dieser Grundlage Staaten in puncto Auflagen und Vergünstigungen usw. gegeneinander ausspielen könnten - Stichwort: concession bargaining,
4. „zwischen Investitionsstandort, Produktionsort, Steuerort und Wohnort selbständig unterscheiden“ (ebd.) könnten, so daß Steuern - wenn überhaupt - dort anfallen, wo es am billigsten ist.

Für jeden dieser Punkte läßt sich eine beträchtliche Anzahl prägnanter Beispiele anführen; eine ganze Reihe finden sich in dem Beitrag von Kurz/Wittke in diesem Heft. Und es kann meines Erachtens überhaupt keinen Zweifel daran geben, daß sich die Handlungsbedingungen der verschiedensten politischen und gesellschaftlichen Akteure in der Konsequenz auf einschneidende, vielfach gar nicht abschbare Weise verändern. Das gilt auch dann, wenn sich zeigen läßt, daß das Ausmaß der Globalisierung sich in verschiedenen Bereichen noch recht bescheiden ausnimmt, gemessen an dem Wind, der davon gemacht wird.<sup>2</sup>

---

2 Für seine Position, daß es sich bei der Globalisierung - so der Untertitel seines Beitrags - um „The Discovery of Hot Air“ handle, kann Giussari (1996) u.a. immerhin ins Feld führen: 1) Aufkommen und Ausbreitung der Globalisierungsdebatte fallen in eine Phase, in der der Welthandel stagniert bzw. - rechnet man den Handel innerhalb der EU im Vorgriff schon als Binnenhandel - sogar schrumpft. 2) Gut 50 % des Absatzes und über 70 % des Anlagevermögens multinationaler Konzerne entfallen auf das jeweilige Stammland; die EU wiederum als einheitlicher Wirtschaftsraum gerechnet, erhöhen sich die Quoten auf 75 % bzw. 85 %. 3) Gerade die institutionellen Kapitalanleger, die vielfach als die entscheidenden Promotoren eines standortlosen Kapitalismus gelten, tätigen nur sehr wenige Anlagen außerhalb ihres Stammlandes.

Und man greift nach meiner Überzeugung auch zu kurz, wenn man die beträchtliche Zahl gescheiterter, zurückgenommener Produktionsverlagerungen schon als Beleg dafür nimmt, daß an der Sache wenig dran ist, und daß es sich bei der ganzen Globalisierungsdebatte *nur* um ideologisches Blendwerk handelt, von Kapital und Neoliberalen veranstaltet, um Arbeitnehmer, Gewerkschaften und unverbesserliche Anhänger des Sozialstaatsprinzips ins Bockshorn zu jagen.

Mit der Liberalisierung der Weltmärkte, insbesondere der Weltfinanzmärkte, der Kommerzialisierung der Staatsverschuldung und der stürmischen Entwicklung von Informations-, Kommunikations- und Steuerungstechnologien wie der Transportlogistik haben sich die Bedingungen wirtschaftlichen Handelns gravierend verändert. Und daß bei der Nutzung der neuen Spielräume am Anfang auch manches mißlingt, besagt für sich genommen noch nicht viel.

Mit derselben Berechtigung haben vor rund zwanzig Jahren viele Verwaltungsangestellte milde gelächelt angesichts der Arbeitsplatzverluste, die mit der EDV verbunden sein sollten. Konnten sie doch auf ihre unmittelbare eigene, ganz andere Erfahrung verweisen: Der Umstellungsaufwand war riesengroß, dauernd ging mit der Technik etwas schief, die Systeme leisteten nicht was sie sollten - kurz: die Arbeit wurde mehr, nicht weniger. Mittlerweile ist die Technik weiterentwickelt und auf die verschiedenen Verwendungszwecke hin optimiert worden, die Arbeitsabläufe sind EDV-gerecht reorganisiert worden, und am Charakter der EDV als universeller<sup>3</sup> Rationalisierungstechnologie hegt im Ernst niemand mehr Zweifel.

Andererseits: Bestimmte Verwendungsoptionen sind im Verlauf dieses Prozesses auch definitiv ad acta gelegt worden. Von der Vision der auf EDV-Basis weitgehend menschenfrei funktionierenden Fabrik ist in weiten Bereichen nur eine Reihe von „CIM-Ruinen“ geblieben. Und ich erzähle immer gern von einer großen deutschen

---

3 „Universell“ meint hier die nach Branchen und Tätigkeitsbereichen prinzipiell unbeschränkte Einsetzbarkeit, nicht die ökonomische Realisierbarkeit aller denkbaren Optionen.

Einzelgewerkschaft, in der man noch Anfang der 90er Jahre das Projekt verfolgte, die für die Betriebsbetreuung vor Ort notwendigen Informationen per EDV so zu organisieren, daß feste Betreuungsekretäre überflüssig würden. Jeder beliebige Gewerkschaftssekretär sollte dann in der Lage sein, sich am Bildschirm kurzfristig auf den nötigen Stand zu bringen.

Der Punkt, um den es mir bei dieser Abschweifung geht: Die grundlegende Veränderung wirtschaftlicher Rahmenbedingungen - und das Aufkommen der EDV als universeller Rationalisierungstechnologie war eine solche Veränderung - eröffnet eine unbestimmte Menge von Handlungsmöglichkeiten und Entwicklungsperspektiven. Sie erlaubt es aber nicht, konkrete Entwicklungen verlässlich abzuleiten. Das begrenzt die Beweiskraft von Fallbeispielen - sowohl negativ wie positiv. Wenn etwa Ulrich Beck vom Beispiel der Tempelhofer Flugplatzansage, die abends online aus Kalifornien kommt, umstandslos zu der Feststellung gelangt, „[d]ie Notwendigkeit, an einem bestimmten Ort zusammenzuarbeiten, um Güter und Dienstleistungen herzustellen, besteht nicht länger“ (Beck 1997, S. 40), dann ist das Illustrations- und Ableitungskonto ganz entschieden überzogen.

Meine Gegenthese: Es spricht viel dafür, daß die Notwendigkeit örtlich gebundener, personenbestimmter Kooperation in vielen Bereichen der Industrie- und Dienstleistungsproduktion auch in Zukunft bestehen bleibt, daß sich die Abhängigkeit von stabilen Kooperationszusammenhängen dieser Art im Zuge der Globalisierung zum Teil sogar erhöht. Und es spricht außerdem viel dafür, daß es auch darüber hinaus mit der Bedeutung räumlicher Nähe für die Koordination von Produktionszusammenhängen höchst unterschiedlich bestellt ist.

## **2. Globalisierung real: Produktivkapital - bis auf weiteres mit Bodenhaftung**

Daß Globalisierung nicht ohne weiteres mit der Aufhebung der raum-zeitlichen Bedingungen von Produktion gleichzusetzen ist, und daß dort, wo sie in der Tat zu einer Schwächung dieser Bindungen führt, das nicht notwendig mit einer rationelleren Organisation von Produktion zu tun hat, ja, sogar zu deren Lasten gehen kann, soll im folgenden an unterschiedlichen Aspekten kursorisch verdeutlicht werden.

### **2.1. Forschung und Entwicklung: weltweit und ortsgebunden**

Zum ersten: In besonderer Weise gilt das, was über ortsgebundene, an unmittelbaren, persönlichen Kontakt gebundene Kooperation gesagt wurde, für die Bereiche von Forschung und Entwicklung. Ende vergangenen Jahres tauchte in diesem Zusammenhang in der Presse die Meldung auf, bei einem deutschen Automobilkonzern plane man eine „24-Stunden-Entwicklung“ durch entsprechende Vernetzung der Zeitzonen. Der Entwickler in Deutschland, so die Vorstellung, sollte die Arbeit zu Feierabend via EDV an seinen US-Kollegen zur Weiterbearbeitung abgeben, der entsprechend an den Kollegen in Indien usw.

Alle Gesprächspartner, die wir im Rahmen unserer Erhebungen im betreffenden Unternehmen darauf angesprochen haben, haben die Vorstellung als schlichten Nonsens abgetan. Niemand glaubt, daß qualifizierte Forschungs- und Entwicklungsarbeit ohne unmittelbaren, kontinuierlichen persönlichen Kontakt der Beteiligten möglich sei. Allenfalls periphere Anpassungsentwicklungen an unterschiedliche Marktbedingungen ließen sich auslagern und marktnah ansiedeln. Entsprechend eindeutig unsere Ergebnisse in der Chemie- und Pharmaindustrie: Informationsbeschaffung- und Weitergabe werde durch EDV-Vernetzung weltweit schneller und effektiver, und die weltweite Transparenz darüber, was anderswo geforscht werde, nehme zu. Die Forschung selbst aber könne auf diese Weise nicht organisiert und koordiniert werden. Und auch das Mittel der Videokonferenzen sei sehr überschätzt worden. „Da kommt nie soviel heraus, als wenn ich sechs Leute in

einem Raum sitzen habe“, so ein Pharma-Chef aus einem Großchemieunternehmen.

Damit ist nicht gesagt, daß Forschung nicht auch anderswo betrieben und transnational organisiert werden könnte. Nur geschieht das, wo es geschieht, nicht im Sinne der weltweiten Koordination arbeitsteiliger Forschungsprozesse, sondern als Aufteilung von Schwerpunktzuständigkeiten. So werden zur Zeit in der Pharmaindustrie die Zuständigkeiten für bestimmte Indikationsgebiete zwischen den verschiedenen Forschungsstandorten aufgeteilt - in der Regel Deutschland, USA und Japan. Und wenn für bestimmte Felder neue Forschungskapazitäten aufgebaut werden, dann dort in der Welt, wo man dafür die höchste Kompetenz - und nicht etwa die niedrigsten Kosten - sieht - bei Gentechnologie z.B. überwiegend in den USA. Die Annahme ortsgebundener Kompetenz ist dabei die Grundvoraussetzung, und Kostenkonkurrenz zwischen den Standorten wird durch die unterschiedlichen Zuständigkeiten gerade ausgeschlossen.<sup>4</sup> Und wenn Audi, wie dieser Tage angekündigt, ein Motorenentwicklungszentrum in Ungarn aufbaut, dann nicht wegen der möglicherweise geringeren Forschungskosten dort. Ausschlaggebend ist vielmehr, daß hier in den vergangenen Jahren eine moderne und zugleich - hier sticht das Kostenargument - im Konzern konkurrenzlos günstige Motorenproduktion aufgebaut worden ist. Die kostenorientierte Produktionsverlagerung zieht die Entwicklung hinterher, gerade weil räumliche Nähe hier ein wichtiger Faktor ist, und weil sich herausgestellt hat, daß der neue Standort nicht allein unter Kostengesichtspunkten viel zu bieten hat.

## **2.2. Lokale und kulturelle Voraussetzungen industrieller Produktion**

<sup>4</sup> Das heißt nicht, daß Standortkonkurrenz nicht als Führungsmittel genutzt würde. Diese wird aber über die wirtschaftlichen Ertragsperspektiven ausgetragen, die die einzelnen Forschungszentren in ihren jeweiligen Zuständigsbereichen erschließen können.

Anspruchsvolle, räumlich gebundene Kooperationsbeziehungen sind aber auch - mein zweiter Punkt - in anderen Bereichen eine wichtige Ressource. Überall dort, wo spezialisiertes, kollektives Erfahrungswissen und langfristig aufgebaute Kooperationsroutinen entscheidend sind, stößt der Versuch, Produktionen ganz oder teilweise zu verlagern, an enge Grenzen.

Als erstes fallen einem da produktinnovative, qualifikations- und technologieintensive Investitionsgüterbereiche wie der Maschinen- und Anlagenbau ein. Vor dreißig Jahren freilich hätte man im Schwarzwald und in der Schweiz auch noch die Uhrenindustrie genannt, was zeigt, daß Kompetenzmonopole nur solange halten, wie sie Produkte herzustellen vermögen, für die es keine billiger und einfacher herzustellende Konkurrenz gibt. Andererseits aber gibt es im französischen Hoch-Savoyen eine Uhrenregion, die als High-tech-Region überlebt hat, weil man dort rechtzeitig auf neue Produkte gesetzt hat (vgl. Salais/Storper 1994, S. 265-274). Anders gewendet: Auf die vorhandenen, exklusiven Kompetenzen zu setzen und entsprechend Produktentwicklung zu treiben, oder sich von jenen Kompetenzen dadurch unabhängig zu machen, daß man die Standardisierung der Herstellung gegebener Produkte verfolgt, sind zwei unterschiedliche Strategien eines Unternehmens, die beide ökonomisch tragfähig sein mögen. Die erste befestigt die vorhandenen Verlagerungsbarrieren, die zweite reißt sie ein. Nicht „der technische Fortschritt“ oder „die Globalisierung“ erzwingt in solchen Fällen die Dequalifizierung der Produktion und die Verschlechterung von Arbeitsbedingungen. Umgekehrt: Die Umstellung der Produktion auf Jedermannsarbeit ermöglicht erst die Globalisierung im Sinne von Auslagerungen - und erzwingt sie dann womöglich auch.

Es sind aber nicht nur diese hochspezialisierten Einzel- und Kleinserienbereiche, die unter dem Aspekt ortsgebundener Kompetenzen und Kooperationszusammenhänge in den Blick kommen. In der Automobilindustrie sind wir etwa auf ein Zulieferwerk gestoßen, in dem noch vor drei Jahren die Mehrzahl der Arbeitsplätze als

gefährdet galt. Heute gelten alle Arbeitsplätze dort als sicher und der Betrieb betreibt - maßgeblich auf Drängen des Betriebsrats übrigens - im Rahmen des Konzerns eine eigene Globalisierungsstrategie. Es werden eigene Montagekapazitäten bei den Montagewerken im Ausland aufgebaut, die unter anderem den Ausbau einer eigenen Entwicklung im Hauptwerk finanzieren. Der zunächst informelle Aufbau dieser eigenen Entwicklung und die Nutzung der informellen Kontakte und „kurzen Drähte“ im Unternehmen sind hier für eine Produktstrategie genutzt worden, die externen Anbietern überlegen ist. Teil dieser internen Globalisierungsstrategie ist freilich auch der Bezug von Standardteilen aus Osteuropa. Die Bilanz sieht von daher aus der Sicht inländischer Zulieferer sicherlich zwiespältiger aus.

Ein letztes Beispiel für diesen Zusammenhang aus der chemischen Industrie. Die Textilfarbenproduktion gilt nicht zu unrecht als eine besonders verlagerungsanfällige Branche. Zum einen ist die Textilproduktion weitgehend nach Asien verlagert worden, zum andern ist dort eine Vielzahl von Klein- und Kleinstbetrieben entstanden, die auf der Grundlage von Niedrigstlöhnen und von Umwelt- und Arbeitsumweltbestimmungen weitgehend unberührt als Billigstanbieter auftreten können. Vor diesem Hintergrund haben zwei Großchemieunternehmen ihre hochdefizitären Textilfarbenbereiche ausgegliedert und zu einem kleinen Multi zusammengeschlossen, der jetzt mit rund 2.500 Beschäftigten weltweit produziert. Die größte Einzelproduktionsstätte - eine hochtechnisierte Spezialfarbenanlage - ist allerdings nach wie vor in Deutschland. Eine solche Anlage würde man - so der Geschäftsführer - an asiatischen Niedriglohnstandorten nie bauen, weil man bei der Arbeiterschaft dort nicht mit dem Grundverständnis rechnen könne, das für den Umgang mit einem derart anspruchsvollen, wartungsintensiven Aggregat unabdingbar sei, und das hier über Generationen hinweg kulturell verankert worden sei.

Ein Nebenaspekt, der mit Blick auf bestimmte Aspekte der Standortdebatte nicht ganz ohne Pikanterie ist: Als zusätzlicher deutscher Standortvorteil - unter sonst glei-

chen Bedingungen - wurde in diesem und anderen Fällen die Eindeutigkeit und Transparenz von Genehmigungsverfahren angeführt, verglichen mit den Schwierigkeiten, die man damit verbreitet in Asien habe.

### **2.3. Die Schwerkraft von Kapitalbindung und Standortentscheidungen**

Ich komme zu meinem dritten Punkt, der auch in diesem zuletzt genannten Fall eine gewisse Rolle spielte: dem Eigengewicht erschlossener Standorte und einmal erstellter Anlagen. Ein verbreiteter Kurzschluß in der Globalisierungsdebatte besteht darin, von der Tatsache, daß sich heute Finanztitel per EDV in Echtzeit weltweit beliebig hin und her schieben lassen, relativ umstandslos auf eine entsprechende Mobilität „des“ Kapitals überhaupt zu schließen (Beck 1997; Narr/Schubert 1994; Menzel 1995;). Nun ist leicht einzusehen, daß sich die Mobilität des Kapitals deutlich vermindert, wenn es die virtuelle Sphäre weltweiter Datennetze einmal verlassen und die Gestalt von Gebäuden, Maschinen und Anlagen angenommen hat. Welche praktischen Auswirkungen das haben kann, konnte man z.B. bei einem deutschen Autokonzern studieren, wo sich Betriebsrat und Beschäftigte zu einem Standortabkommen mit erheblichen Zugeständnissen in puncto Arbeitszeit und Geld genötigt sahen, um ein neues Motorenwerk am Standort zu halten, das sonst im europäischen Ausland gebaut worden wäre. Nachdem die Entscheidung dann gefallen und mit dem Bau begonnen worden war, fühlte man sich wieder stärker und setzte angesichts steil ansteigender Gewinne unter Androhung von Warnstreiks eine Sonderzulage durch.

Wo Standortentscheidungen, sind sie einmal gefallen, langfristig hohe Kapitalbindung in Produktionsanlagen nach sich ziehen, kann die Globalisierungsoption nur periodisch als Trumpf im Interessen-Bargaining eingebracht werden - wenn Standortentscheidungen eben anstehen. Sind sie gefallen, verschieben sich nicht nur unter diesem Aspekt die Gewichte. Es treten auch mittel-

bare Folgen auf, die bestimmte Entwicklungskorridore erweitern, andere gegebenenfalls verstellen. Wäre im vorliegenden Fall anders entschieden worden, dann wären zum Teil auch andere Zulieferbeziehungen und andere Logistikstrukturen entstanden. Mehr noch: Die Planner, die sich von dem anvisierten Auslandsstandort auf der grünen Wiese erweiterte Experimentiermöglichkeiten in Sachen Fabrikorganisation usw. erhofft hatten, wären nicht unter der Kuratel des etablierten Standortmanagements geblieben. Und Entscheidungen in vor- und nachgelagerten Werken müßten mit anderen Parametern rechnen.

Ganz anders liegen die Verhältnisse in Branchen, in denen Standortentscheidungen mit geringer oder gar keiner Kapitalbindung verbunden sind, wie etwa in jenen Konzeptunternehmen, deren gesamte Produktion über Auftragsfertigung oder Franchising abgewickelt wird - Benetton, Nike und verschiedene Hotelketten als Beispiele.

Größeres Gewicht noch als in der Automobilindustrie haben bestehende Standorte in der chemischen Industrie, vor allem in der Großchemie. Mit ihrer Ver- und Entsorgungsinfrastruktur stellen sie ein gewaltiges Kapital dar, das anderswo erst einmal aufgebracht werden müßte. Arbeitskosten sind in diesem Zusammenhang eine äußerst nachgeordnete Größe, eher spielen noch Anlagennutzungszeiten und entsprechend Arbeitszeitregelungen eine Rolle.

Daß es nichtsdestoweniger auch auf dieser Grundlage sehr unterschiedliche Globalisierungsoptionen gibt, führen derzeit die „Großen Drei“ der deutschen Chemieindustrie vor, traditionell weltweit operierende Unternehmen. Während eines am deutschen Sonderweg der Verbundchemie festhält und diese technologisch auf die (Welt)Spitze zu treiben sucht, wendet sich ein anderes konsequent davon ab und setzt auf einige wenige Geschäftsbereiche, die als transnationale Unternehmen ohne eigenen Standort operieren. Die Standorte im Inland gehören in diesem Fall eigenständigen GmbH's, an denen die am Ort tätigen Spartenunternehmen als Kom-

manditisten beteiligt sind und aus denen sie entsprechend auch aussteigen können.

Im ersten Fall werden - streng genommen - nicht die Produktionskosten einzelner Produkte, sondern komplexe Prozeßketten und Stoffkreisläufe wirtschaftlich optimiert. Globalisierung heißt hier im Sinne ganz traditioneller Internationalisierung neue Verbundstandorte in neuen Märkten aufzubauen, zur Zeit vor allem in Asien. Die Kapitalbindung ist immens, Produktionsverlagerung keine Option, die den Beschäftigten gegenüber ernsthaft ins Spiel gebracht werden könnte. Demgegenüber verfügen die standortlosen Transnationalen im zweiten Fall gegenüber den einzelnen Standortgesellschaften und den örtlichen Belegschaften über ein ganz erhebliches Druckpotential in dieser Richtung, weil sich die de facto weiterbestehende Bedeutung insbesondere großer, komplexer Standorte nicht mehr in entsprechend kompakte Interessenvertretungsstrukturen übersetzt.

Wir haben es hier mit zwei diametral entgegengesetzten Strategien zu tun, die wiederum durchaus beide aufgehen könnten, die aber völlig unterschiedliche Globalisierungsoptionen eröffnen. Die Machtverschiebung durch Globalisierung ist wiederum nicht Voraussetzung des Unternehmenshandelns, sondern Moment einer bestimmten Unternehmenspolitik unter anderen, die - und das ist hier entscheidend - auch aus Unternehmensperspektive nicht zweifelsfrei die nächstliegende ist.<sup>5</sup>

#### **2.4. Raum- und Zeitprobleme in der transnationalen Wertschöpfungskette**

Vierter Punkt: Moderne Transportlogistik macht zwar vieles möglich, aber sie läßt die Bedeutung von Raum und Zeit nicht einfach verschwinden. Das gilt nicht nur,

---

5 Daß es sich um strategische Entscheidungen handle, die dem jeweils aktuellen Stand der Überlegungen entsprächen und deren Angemessenheit sich vielleicht „in zehn Jahren“ fundiert beurteilen ließe, ist gerade in der chemischen Industrie derzeit die Standardantwort, wenn man Angehörigen des Management entsprechende Fragen stellt.

weil Autobahnblockaden und Fernfahrerstreiks das Zuliefersystem erwiesenermaßen empfindlich sabotieren können. Wichtig ist auch, daß die Fähigkeit, auf Probleme zu reagieren, die – etwa in der Automobilindustrie – erst bei der Montage oder beim Lackieren auftreten, mit der Entfernung drastisch sinkt. Wenn der Fehler offenbar wird, sind möglicherweise bereits tausende weiterer Fehlteile unterwegs, während neue richtige nicht kurzfristig beschafft werden können. Die gegenwärtige Tendenz in der Automobilindustrie, Zulieferer möglichst in unmittelbarer Nachbarschaft anzusiedeln, ist die Konsequenz. Freilich eine Konsequenz mit Weiterungen. Denn die Errichtung von Montagewerken im Ausland führt unter diesen Bedingungen nicht zu Exportaufträgen für bewährte inländische Zulieferer. Diese können entweder – Stichwort „Kielwasserglobalisierung“ (Mickler/ Seitz 1996) – mit eigenen Auslandsdependancen hinterherziehen, oder es treten eigenständig aufgebaute Zuliefernetze vor Ort an ihre Stelle (vgl. Ruigrok/van Tulder 1995). Und andererseits entstehen auch an den Inlandsstandorten hochintegrierte und straff gesteuerte Produktionszusammenhänge – in der Terminologie von Ruigrok/van Tulder „industrielle Komplexe“ die nach Branchen und rechtlichen Einheiten so heterogen sind, daß die etablierten Institutionen und Regularien der industriellen Beziehungen an definitive Grenzen geraten.

## 2.5. Weltweite Koordination und lokale Standortvoraussetzungen

Als letzter Punkt in dieser Reihe eine Art Paradoxon. Gerade die weltweite Vernetzung von Produktionszusammenhängen tendiert verbreitet dazu, die Ansprüche an die einzelnen Standorte zu steigern. Je komplexer und weitreichender die Vernetzung ist, desto komplexer der Steuerungsaufwand, desto weniger darf an jedem einzelnen Punkt schiefe gehen bzw. desto größer müssen an jedem einzelnen Standort die Ressourcen sein, mit auftretenden Problemen umzugehen. Und desto leistungsfähiger und robuster muß die Transportinfrastruktur sein. Die Straffung transnationaler Produktionszu-

sammenhänge steigert den Bedarf an Redundanz oder „Slack“ vor Ort (vgl. Grabher 1994). Konsequenz: Globalisierung fördert die Konzentration der Wirtschaftsaktivitäten in Ballungszentren, die an Hauptverkehrsadern liegen und sich durch komplexe Infrastrukturausstattung, Dienstleistungsangebote und Arbeitsmärkte auszeichnen. Pierre Veltz (1996) hat dafür den Begriff der „Archipelökonomie“ („l'économie de l'archipel“) geprägt: Während Ballungszentren transnational immer enger zusammenschließen, werden weite Teile der jeweiligen Hinterländer zunehmend abgekoppelt. Diese Entwicklung innerhalb der Industrieländer hat ihre Entsprechung im globalen Maßstab: Während Globalisierung sich als immer engere Vernetzung der Triadenmärkte vollzieht, werden ganze Weltteile, wie etwa Afrika, weltwirtschaftlich obsolet.

## 2.6. Globalisierte Finanzmärkte und Wirtschaftlichkeit von Produktion

Schließlich gibt es einschneidende Veränderungen der Wirtschaftlichkeitsbedingungen von Produktion, die sich als unmittelbare Globalisierungsfolgen begreifen lassen, die aber nichts mit Produktionskosten, Produktivität und Arbeitsbedingungen zu tun, wohl aber auf dieser Ebene einschneidende Konsequenzen haben. In den vergangenen Jahren sind eine Unzahl Arbeitsplätze im Inland einfach deshalb vernichtet oder aufgegeben worden, weil der Dollar spekulativ kraß unterbewertet war. Exportabhängige Betriebe haben diese Durststrecke nicht überstanden, oder sie lagern Produktion in andere Währungsräume aus, nicht weil sie dort billiger produzieren könnten, sondern weil sie auf diese Weise Währungsrisiken ausgleichen können. Verlässlichere Verhältnisse auf dieser Ebene sind durchaus herstellbar<sup>6</sup>, und das hätte über die benannten Bedingungen hinaus weitreichende Folgen für die Strategiewahl in Unternehmen. Denn wenn man mit einer Fehleinschätzung von Wechselkursentwicklungen mehr Geld verlieren

6 Als Beispiel: Die Einführung der Tobinsteuer auf Devisenumsätze.



kann, als in der Produktion je verdienen, dann haben kurzfristig-finanzwirtschaftliche Erwägungen einen zentralen Einfluß auf Unternehmensentscheidungen (so auch Chesnais 1997, S. 252 ff.). Die Finanzbereiche, noch vor wenigen Jahren Fachabteilungen, die mit ihren finanztechnischen Know-how für die reibungslose Abwicklung des internationalen Geschäfts Sorge zu tragen hatten, sind zu strategischen Entscheidungszentren mutiert. Der große Einfluß kurzfristiger shareholder-value-Orientierungen hat eine wesentliche Grundlage in dieser Verschiebung der Gewichte zwischen unterschiedlichen Managementbereichen und den von ihnen jeweils favorisierten Wirtschaftlichkeitsprioritäten, und nicht etwa in einer gewachsenen Einflußnahme der shareholder auf die Unternehmensstrategie selbst.<sup>7</sup>

### **2.7. Pars non totum: Globalisierung als Teilaspekt der Krise des Fordismus**

Es geht in den voranstehenden Ausführungen nicht darum, empirische Beispiele durch empirische Gegenbeispiele zu widerlegen - was schon auf der logischen Ebene ein Ding der Unmöglichkeit ist. Worauf auf es mir ankam, ist der Nachweis, daß die gegenwärtige weltwirtschaftliche Umbruchsituation durch vielschichtiger Handlungsbedingungen bestimmt wird und vielfältigere, teilweise gegensätzliche Handlungsoptionen enthält, als daß von einer eindeutigen, alles bestimmenden Globalisierungsdynamik gesprochen werden könnte. Was Globalisierung ist bzw. schließlich wird, hängt von den Handlungsperspektiven, Zielsetzungen und Strategien der unterschiedlichen Beteiligten ab. Und da sind auch die Interessenlagen und Optionen der Unternehmen nicht so klar und die Machtverhältnisse innerhalb der Unternehmen entsprechend nicht so eindeutig, wie es der - je nachdem - emphatische oder katastrophische Globalisierungsdiskurs unterstellt. Vor allem aber gehen in die entsprechenden Such-,

Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse Faktoren ein, die über den mit Globalisierung nahegelegten Rahmen entschieden hinausweisen.

Denn ein Großteil der heute als Folgen der Globalisierung angesehenen Probleme hat ursächlich weniger mit dem Export von Arbeitsplätzen zu tun, als vielmehr damit, daß dieser nicht mehr - wie bis in die 70er Jahre - durch die Entstehung neuer Arbeitsplätze im Inland kompensiert wird (vgl. Kädler 1986). Das Auslaufen der Anschaffungswellen der 50er und 60er Jahre, und das Fehlen neuer Produkte, von denen eine vergleichbare Stimulierung der Nachfrage ausgehen könnte, hatte bereits seit Ende der 60er Jahre zu einer Verengung der Sphäre lukrativer, produktiver Kapitalanlagemöglichkeiten geführt, mit dem Aufkommen der „Eurodollars“ als frühem Symptom (vgl. Chesnais 1996; Giussani 1996; Wittemann 1996). Der Blick auf Globalisierung beinhaltet von daher bereits eine verengte Problemsicht, die Resultante gerät unter der Hand zum eigentlichen Ursprung der Bewegung.

Aus dieser Gemengelage nach dem Zerfallen des Fordismus zu einem neu ausbalancierten Regulationsgefüge zu gelangen, setzt - wenn es denn gelingt - einen gesellschaftlichen Aneignungs- und Lernprozeß der neuen Rahmenbedingungen voraus. Unterschiedliche Akteure entwickeln Problemsichten und Strategien, die sich teilweise bewähren, teilweise nicht. Mit Blick auf die mit dem Begriff Globalisierung angesprochenen Veränderungen wirtschaftlicher Rahmenbedingungen: Was Globalisierung, verstanden als Konsequenzen im wirtschaftlichen Handeln, letztlich ist oder wird, erschließt sich nicht qua Ableitung aus jenen Bedingungen, sondern ergibt sich in der praktischen Erprobung der neu gebotenen Chancen wie in der praktischen Bewältigung der neu aufgeworfenen Probleme. Nicht alles, was denkbar ist, erweist sich als möglich; und nicht alles, was vielleicht möglich wäre, wird auch wirklich ausprobiert. Und was sich schließlich vielleicht zu einer neuen Normallage verdichtet, ist dann eine mögliche, nicht notwendig die beste, auf keinen Fall aber eine im voraus ableitbare

<sup>7</sup> So gibt es keinerlei Anhaltspunkte dafür, daß sich die unterschiedlichen strategischen Optionen in der Großchemie auf Spezifika der Aktionärsprofile und/oder auf wirksame Einflußnahme von dieser Seite zurückführen ließen. Und von Vertretern des höheren Managements wie AR-Mitgliedern werden die strategischen Entscheidungen durchweg als solche der Vorstände thematisiert, für die diese die Zustimmung von AR und Aktionären hätten erlangen können.

Lösung. Nicht umsonst haben die Regulationstheoretiker im Akkumulationsregime des Fordismus immer eine „trouvaille“ gesehen, also eine glückliche - Fundsache.

### 3. Strategisches Interessenhandeln zwischen Sturheit und Innovation

Was folgt nun daraus für strategisches Interessenhandeln, und vor allem, was folgt daraus nicht?

Wo die Grundsätzlichkeit betont wird, mit der Globalisierung bisherige Gewißheiten unterminiert, folgt regelmäßig die Anforderung, die betroffenen Akteure müßten ihre Ansprüche und Verhaltensweisen jetzt ebenso grundlegend verändern. So beispielsweise Anthony Giddens, der wie Ulrich Beck wahrlich nicht zu den Apologeten der Globalisierung und ihrer Auswirkungen gehört. Giddens Diagnose der gegenwärtigen Situation: „In der Tat weiß niemand, wohin das derzeitige System führt. Wir kennen zwar die Wurzeln der Veränderungen, aber niemand weiß, wie angemessen auf sie reagiert werden könnte“ (Giddens 1997, S. 25) Die Konsequenz, eine Seite weiter: „Es handelt sich dabei um einen fundamentalen Prozeß, der erst am Anfang steht. Jede Gesellschaft, jede Ökonomie muß sich ihm anpassen“ (S. 26). Nur: Wie paßt man sich einem Prozeß an, von dem man nicht weiß, wie angemessen darauf zu reagieren wäre?

Der Schluß, daß man auf unüberschaubare Umweltturbulenzen entsprechend turbulent zu reagieren habe, ist nicht nur nicht zwingend, er ist theoretisch schlicht falsch. Mit dem Instrumentarium der Spieltheorie läßt sich leicht zeigen, daß unter Bedingungen von Ungewißheit Sturheit die erfolgsversprechendste - oder besser: die am wenigsten schlechte - Strategie ist und nicht etwa ein Verhalten, daß die Turbulenz in der Umwelt durch Turbulenz im Umgang damit noch potenziert (vgl. Wiesenthal 1995, S. 140).

Das hilft unter Umständen in konkreten Situationen nicht viel weiter, weil unter Zeitdruck gehandelt werden muß, eine Dimension, die in der Spieltheorie ausgeblendet ist. Man muß dann irgendwie reagieren, aber eben nicht als Ausdruck einer durchgehaltenen Strategie, sondern weil einem nichts anderes übrig bleibt, selbst wenn man sich sehenden Auges zukünftige Handlungsoptionen damit verbaut. Am im Weltmaßstab leider nicht historischen oder hypothetischen Extremfall: Bevor man verhungert, ißt man natürlich das Saatgetreide auf. Aber das ist keine Strategie, sondern dokumentiert nur die Ausweglosigkeit und Irrationalität der Situation.

Also nochmals: Daß eine in der Vergangenheit bewährte Strategie unter gewandelten Bedingungen in Schwierigkeiten gerät, ist für sich genommen noch kein Grund, sie aufzugeben, solange man keine belastbaren Anhaltspunkte für eine bessere hat. Hier gilt das gleiche wie in der Wissenschaft: Eine bewährte Theorie, die mit bestimmten Fakten nicht zurecht kommt, wird deshalb noch lange nicht aufgegeben, sondern erst, wenn man eine bessere neue hat. Bis dahin wird geflickt - und möglichst zugleich nach einem insgesamt befriedigenderen Erklärungsansatz Ausschau gehalten (vgl. Kuhn 1976).

Für das Handeln von Unternehmen habe ich Beispiele dafür angeführt, daß Strategien, die sich in erster Linie auf erprobte Kompetenzbestände und Organisationsroutinen stützen, nicht notwendig solchen unterlegen sind, die in jeder Hinsicht zu neuen Ufern aufbrechen. Der Erfolg dieser Beharrlichkeit rührt freilich regelmäßig daher, daß es nicht beim „Weiter so“ bleibt, sondern daß die festgehaltenen Kompetenzen und Routinen auf neue Weise genutzt und dabei dann schließlich doch weiterentwickelt und verändert werden (vgl. Kern 1996). Und: Daß das klappt, ist nicht sicher.

Entsprechend auf dem Feld der industriellen Beziehungen: Daß Regelungsinstrumente angesichts neuer Problemlagen zu kurz greifen, ist für sich noch kein Argument, sie von Grund auf zu revidieren. Solange man keine besseren hat, wird auch hier besser geflickt. Ein

Flächentarifvertrag z.B., der an den Rändern ausfranst, ist besser als keiner, und die aktuellen gewerkschaftlichen Bestrebungen, dieses Ausfransen in geregelte Bahnen und Verfahren zu lenken, machen unter dieser Perspektive Sinn. Dies freilich in erster Linie, um unter schwierigen gesellschaftlichen Machtverhältnissen Handlungsfähigkeit schlecht und recht zu bewahren, und nicht, weil damit den Globalisierungs- und sonstigen sozioökonomischen Strukturproblemen wirksam begegnet würde. Wie diese Handlungsfähigkeit strategisch dafür nutzbar gemacht werden könnte, hängt - das sollte deutlich geworden sein - zu wesentlichen Teilen auch von anderen Akteuren ab.

Was den gewerkschaftlichen Eigenanteil dabei angeht, so bestehen die strategischen Perspektiven weniger in der Anpassungsmodernisierung einzelner Instrumente, als vielmehr in der Entwicklung neuer Organisations- und Kooperationsformen sowie in Neuansätzen zur Verknüpfung im nationalen Rahmen begründeter Vertretungspositionen mit dem europäischen Regulierungsrahmen.

Für den letzten Punkt soll hier nur knapp auf Überlegungen Wolfgang Streecks verwiesen werden (1998). Streeck sieht den Erfolg des europäischen Nachkriegssozialstaats - man könnte auch sagen: des europäischen Sozialmodells - in der wechselseitigen Abstützung unterschiedlicher nationalstaatlicher Wohlfahrtspolitiken innerhalb des Systems von Bretton Woods begründet und empfiehlt den Gewerkschaften für ihr Handeln im Rahmen der EU, sich an diesem Vorbild zu orientieren. Aufbau transnationaler Beziehungsnetzwerke der Arbeitnehmerinteressenvertretung unter Anerkennung der Unterschiedlichkeit von Vertretungskulturen und auch divergierender Interessen, und verstärkte politische Einflußnahme auf die nationalstaatlichen Europapolitiken der einzelnen Regierungen sind dabei Orientierungspunkte einer Politik, die die Vision eines europäischen Einheitssozialstaats bewußt ad acta legt.

Für die Entwicklung neuer Organisations- und Kooperationsformen zur Befestigung von Handlungs- und Vertretungskompetenz vor Ort gilt, was zum Umgang mit prekär gewordenen Vertretungsstrategien bereits gesagt wurde: Man gibt die alten sinnvollerweise nicht auf, ohne bessere neue zu haben. Und Organisationswandel vollzieht sich nicht abrupt, sondern verlangt längere Fristen. Insoweit schöpfen die aktuellen Gewerkschaftsfusionen und -fusionsprojekte vermutlich das Maß an Traditionsbruch und Organisationswandel aus, das Mitgliedern und Funktionären ohne schwerwiegende Verluste an Bindekraft eben noch zugemutet werden kann.<sup>8</sup> Und für's erste mag die Bildung großer, heterogener Branchencluster auch geeignet sein, aktuelle Vertretungspositionen hinhaltend zu verteidigen, im Sinne einer Konzentrations- und Rationalisierungsstrategie, die über gebündelte Ressourcen eine insgesamt größere Betreuungsintensität gewährleistet. Sollte es aber dabei bleiben, dann griffe die Organisationsreform zu kurz.

Denn die andere Seite der verkürzt allein als Globalisierung in den Blick genommenen wirtschaftlichen Strukturveränderungen besteht in einer Dezentralisierungsbewegung, die sich teils komplementär zu transnationaler Reorganisation, teils völlig unabhängig davon vollzieht: der Bildung hoch integrierter, geographisch vielfach eng beieinander liegender Produktionszusammenhänge oder -netzwerke auf der Basis einer größeren Zahl rechtlich selbständiger Einheiten in unterschiedlichen Branchen. Modulare Fabrikkonzepte, wie sie derzeit etwa bei Skoda oder Smart realisiert werden, oder die Reorganisation des Stammwerks des Hoechst-Konzerns als Industriepark mit derzeit über dreißig rechtlich selbständigen Betrieben und knapp ebensovielen unabhängig voneinander agierenden Betriebsräten sind nur besonders markante Beispiele für diese Entwicklung. Das industriegewerkschaftliche Prinzip „ein Betrieb, eine Gewerkschaft“ gelangt hier definitiv an seine Grenzen,

8 Daß dieses Maß zum Teil auch merkbar überschritten wird, räumt der Vorsitzende der IG Bau Agrar Umwelt (IG BAU), Klaus Wiesehügel, mit der Bemerkung ein, daß es im Zusammenhang mit der Fusion „an der vielzitierten 'Basis' eine Art Abstimmung mit den Füßen (gäbe), die mir nicht gefällt“ (GM 1997, S. 515).

und Übergangsabkommen, wie sie etwa im Fall Hoechst vereinbart wurden, unterstreichen auf lange Sicht das Problem, das sie kurzfristig im Sinne von Besitzstandsicherung beheben mögen.

Gelingt es den über Fusionen neu gebündelten Einzelgewerkschaften nicht, Formen und Instrumente für eine zusammenhängende, abgestimmte Interessenvertretung in solchen Netzwerken zu entwickeln, dann könnte auf Dauer die Dezentralisierung vor Ort ein größeres Handicap darstellen, als die Beeinträchtigungen, die von Standortkonkurrenzen und Verlagerungsdrohungen ausgehen. Dies insbesondere auch deshalb, weil Globalisierungsoptionen, wie gezeigt, keine objektiven Gegebenheiten sind, sondern Moment und Folge der Strategiewahl in Unternehmen. Und in diese gehen Interessensarrangements und Vertretungskonstellationen als mehr oder weniger wichtige Faktoren mit ein. Beispielhaft dafür steht die Äußerung eines Betriebsratsvertreters in einem Automobilunternehmen, der, auf die Verknüpfung von Kernkompetenz- und Standortentscheidungen in diesem Unternehmen und deren Vorteile für die Position der einheimischen Betriebsräte angesprochen, lapidar feststellt: „Ja, ohne unseren Einfluß auf den verschiedenen Ebenen hier gäbe es diese Logik auch nicht“.

### Literaturverzeichnis

- Beck, U. (1997): Was ist Globalisierung? Frankfurt a.M.
- Chesnais, F. (1997): La mondialisation du capital. Paris.
- Chesnais, F. (dir.) (1996): La mondialisation financière. Paris.
- Dörre, K.; Elk-Anders, R, Speidel, F. (1997): Globalisierung als Option – Internationalisierungspfade von Unternehmen, Standortpolitik und industriellen Beziehungen, in: SOFI-Mitteilungen Nr. 25.
- Gewerkschaftliche Monatshefte (GM 1997): Die Gewerkschaften werden anders aussehen als bisher [...] Gespräch mit Hans Berger, Werner Dick, Joke Friedrichs und Klaus WieseHügel über neue gewerkschaftliche Organisationsstrukturen, S. 513-523.
- Giddens, A. (1997): „Mal mit, mal ohne Brechstange“, in: Kommune, Nr. 12, S. 25-28.
- Giussari, P (1996): Empirical Evidence for Trends Toward Globalization, in: International Journal of Political Economy, 26/1996, No.3, S. 15-38.
- Grabher, G. (1994): Lob der Verschwendung. Berlin
- Kädtler, J. (1986): Gewerkschaften und Arbeitslosigkeit. Göttingen.
- Kern, H. (1996): Vertrauensverlust und blindes Vertrauen: Integrationsprobleme im ökonomischen Handeln, in: SOFI-Mitteilungen Nr. 24.
- Knight, F.H. (1921): Risk, Uncertainty and Profit, Chicago [Reprint by The University of Chicago Press 1971].
- Kuhn, T. (1976): Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen. Frankfurt a.M.
- Menzel, U. (1995): Die neue Weltwirtschaft, in: Peripherie Nr. 59/60, S. 30-44.
- Mickler, O.; Seitz, D. (1996): Kleine Multis (unveröffentlichtes Manuskript).
- Narr, W.-D.; Schubert, A. (1994): Weltökonomie. Die Misere der Politik. Frankfurt a.M.
- Osterloh, M.; Weibel, A. (1996): Handlungsspielräume eines multinationalen Unternehmens - Das Beispiel ABB, in: Meil, P. (Hrsg.): Globalisierung industrieller Produktion, Frankfurt a.M./New York, S. 123-148.
- Ruigrok, W.; van Tulder, R. (1995): The Logic of International Restructuring. London/New York.
- Salais, R.; Storper, M. (1993): Les mondes de production. Paris.
- Streeck, W. (1998): Gewerkschaften zwischen Nationalstaat und Europäischer Union, in: WSI-Mitteilungen, 51. Jg., S. 1-14.
- Veltz, P. (1996): Mondialisation [-]Villes et Territoires. Paris.
- Wiesenthal, H. (1995): Konventionelles und unkonventionelles Organisationslernen: Literaturreport und Ergänzungsvorschlag, in: Zeitschrift für Soziologie, 25. Jg, S. 137-155.
- Wittemann, K.-P. (1996): Warum sollte sich die Industriosozologie mit den Veränderungen von Konsumformen beschäftigen? In: SOFI-Mitteilungen Nr. 23.