SOFI-Neuerscheinungen

Nestor D'Alessio, Herbert Oberbeck, Dieter Seitz

„Rationalisierung in Eigenregie"
Ansatzpunkte für den Bruch mit dem Taylorismus bei VW
(erscheint im September 2000 im VSA-Verlag Hamburg)

Dem Volkswagen-Konzern wird aus heutiger Sicht von externen Beobachtern ebenso wie von internen Entscheidungsträgern im Aufsichtsrat, im Vorstand sowie im Betriebsrat die Rückeroberung einer stabilen Position im internationalen Wettbewerb um Autokäufer attestiert. Der Aktienkurs hat sich in den letzten Jahren alles in allem positiv entwickelt und der Konzern verfügt offenbar über ausreichende Substanz und liquide Mittel, um bei Erweiterungen seiner Angebotspalette etwa durch Zukäufe von Wettbewerbern mitbieten zu können. Weitgehend in Vergessenheit scheint vor diesem Hintergrund zu geraten, dass dieser Konzern noch 1992/93 in einer der schwersten Krisen der Firmengeschichte steckte und dass seinerzeit für viele Akteure und Beobachter in- und außerhalb des Unternehmens offen war, ob diese Krise ohne dauerhaften Substanzverlust oder gar Aufgabe der Selbständigkeit zu bewältigen sein würde.

Bis heute wird mit dem Weg aus der Krise der Name Ignazio Lopéz verbunden. Mit radikalem cost cutting sei es dem Ex-Einkaufschef gelungen, den Konzern aus der Krise heraus und in die Spitzengruppe des globalen Automobilmarktes zu führen. Und bis heute wird zugleich die Einführung der 28-Stunden-Woche bei VW als herausragendes Beispiel für einen erfolgreichen Beschäftigungspakt angeführt.

Die Befunde dieser Untersuchung führen zu anderen Schlüssen: Der Erfolg des VW-Konzerns nach der tiefen Krise 1992/93 kann nicht als konventionelle Rationalisierungsgeschichte erzählt werden. Entscheidend war die Steigerung von Produktivität und die Erschließung von Innovationspotenzialen. Gelungen ist dies durch eine Vermarktlichung der Unternehmensorganisation. Werke – umgestaltet zu business units – wurden dem internen wie externen Wettbewerb ausgesetzt. Damit hat der Konzern zugleich eine qualitativ neue Dezentralisierungsdynamik ausgelöst, die zur Transformation tayloristisch-bürokratischer Organisationsstrukturen führen dürfte.

Der Beschäftigungspakt wurde dabei zu einem treibenden Strukturelement des Konzernumbaus – durch Steigerung der Produktivität und durch die Beteiligung der Betriebsräte an Verhandlungen über die Erweiterung der Wertschöpfungskette. Aufgeschlagen wurde damit zugleich ein neues Kapitel der industriellen Beziehungen, jenseits des bestehenden rechtlichen Rahmens für betriebliche Mitbestimmung.

IAB Nürnberg, IfS Frankfurt a.M., INIFES Stadtbergen, ISF München, SOFI Göttingen (Hrsg.):
Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1998/1999. Schwerpunkt: Arbeitsmarkt
Berlin 1999 (edition sigma)

An der Schwelle zum neuen Jahrtausend gewinnt die Diskussion um die Beschäftigungseffekte neuer Technologien angesichts gewaltiger Umbrüche und neuer Entwicklungen in politischen, ökonomischen, demographischen und technologischen Feldern eine besondere

Brisanz. Vertraute Schlagwörter wie Automatisierung und Rationalisierung werden mehr und mehr ergänzt durch neue Debatten aus der Organisationsplanung, der Innovationsforschung und der Sozialpolitik. Die Beiträge des Jahrbuchs arbeiten den Forschungsstand zu wichtigen Teilfragestellungen dieses Feldes auf und beleuchten aus unterschiedlichsten Perspektiven zentrale Erscheinungsformen der arbeitsmarktpolitischen Relevanz neuer Technologien. Anhand konkreter Beispiele und eines facettenreichen Überblicks mittels bisher weitgehend ungenutzter Datenquellen wird die Diversität der aktuellen Diskussion kritisch reflektiert. Aussagen zur tatsächlichen Bedeutung neuer Technologien für den Arbeitsmarkt werden formuliert und anhand einiger neuester Entwicklungen näher untersucht.

Der SOFI-Beitrag von Nestor D'Alessio und Herbert Oberbeck beschäftigt sich basierend auf der Auswertung von Expertengesprächen und Sekundärmaterial mit „Call-Centern" als organisatorischem Kristallisationspunkt von neuen Arbeitsbeziehungen, Beschäftigungsverhältnissen und einer neuen Dienstleistungskultur.

Marino Regini, Jim Kitay, Martin Baethge (Eds.):

From Tellers to Sellers. Changing Employment Relations in Banks.

Cambridge, Mass. 1999 (The MIT Press)

Während Banken in der Vergangenheit eher relativ unbewegliche, streng regulierte Organisationen waren, die den Mitarbeitern lebenslängliche Beschäftigungsperspektiven boten, sind sie heute zu hoch wettbewerbsorientierten Unternehmen mit fragmentierten Karrierestrukturen und neuen Schwerpunkten im Leistungsangebot geworden. Angesichts der Rolle der Banken als wichtiger Arbeitgeber haben diese Veränderungen bedeutsame Implikationen für Arbeitsplatzerfahrungen und Beschäftigungsmöglichkeiten eines signifikanten Teils der Erwerbsbevölkerung in der OECD und den neuindustrialisierten Ländern.

Das Buch ist das Ergebnis von Intensivstudien ausgewählter Banken in Australien, Frankreich, Deutschland, Großbritannien, Italien, den Niederlanden, Neuseeland, Spanien und den USA. Als Teil eines größeren Projekts über industrielle Beziehungen und Human Resource-Management wurden in jedem Land der sich wandelnde industrielle Kontext und die Wettbewerbsstrategien in Relation zu Aus- und Weiterbildung, Personalrekrutierung, Arbeitsorganisation, Arbeitsplatzsicherheit, Bezahlung und industriellen Beziehungen untersucht.

In der Einleitung „Managerial Strategies, Human Resource Practices and Labor Relations in Banks: A Comparative View" geben Martin Baethge, Jim Kitay und Ida Regalia einen Überblick über die zentralen Untersuchungsergebnisse. Die Länderkapitel stellen detaillierter die jeweiligen nationalen Konstellationen dar, so das über Deutschland von Martin Baethge, Nestor D'Alessio und Herbert Oberbeck: „The End of Institutional Stability? The German Banking Industry in Transition". Das Schlusskapitel diskutiert die Rolle von Märkten, Technologien und Institutionen in ihrer Bedeutung für die Beschäftigungsverhältnisse sowie die für die Interpretation ihrer nationalen Gestaltungsvarianten relevanten theoretischen Konzepte.

Klaus-Peter Buss, Volker Wittke

Neue Innovationsmodelle in der europäischen und US-amerikanischen Mikroelektronik. Eine international vergleichende Untersuchung über Veränderungen von Geschäftsmodellen, Entwicklungs- und Fertigungsorganisation und der Qualifikationsversorgung in den 80er und 90er Jahren

(Forschungsbericht)

Das Projekt behandelt zentrale Aspekte der gegenwärtigen Diskussion um die Reorganisation industrieller Innovationsprozesse in unterschiedlichen nationalen Kontexten. Die Befunde der Untersuchung zeigen ein überraschendes Bild, das verbreitete Einschätzungen über

ein drastisches Gefälle bei der industriellen Innovationsfähigkeit in der Hochtechnologie zwischen Europa und den USA deutlich relativiert. Nicht nur die US-Halbleiterhersteller (wie Intel, Texas Instruments oder Motorola) stehen in den 90er Jahren für Innovationskompetenz, sondern auch die drei großen europäischen Halbleiterhersteller - Siemens/Infineon, Philips und SGS-Thomson - haben, wenn auch von der breiteren Öffentlichkeit kaum registriert, ein überaus erfolgreiches Jahrzehnt hinter sich und finden sich mittlerweile auf der Rangliste der zehn weltgrößten Halbleiterhersteller. Wichtiger noch als die Ergebnisse sind die dahinter liegenden Veränderungsprozesse. In beiden Fällen - in Europa wie in den USA - stehen die Innovationsmodelle der späten 90er Jahre in beachtlicher Diskontinuität zu den ursprünglichen Strategien und Strukturen der Mikroelektronik.

Die *US-Halbleiterhersteller* haben sich seit Mitte der 80er Jahre strategisch neu ausgerichtet und sich auf ausgewählte, besonders wachstumsträchtige Marktsegmente mit hohen Gewinnmargen konzentriert, in denen sie ihre traditionelle Stärke - die Design-Kompetenz - zur Geltung bringen konnten. Die großen Hersteller haben dieses Ziel allerdings nur erreichen können, indem sie zugleich neue Lösungen für den traditionellen Schwachpunkt der US-Mikroelektronik gefunden haben: Die Entwicklung neuer Prozesstechnologien und ihre Implementierung in der Großserienfertigung. Neue Konzepte zur Organisation großschrittiger Prozessinnovationen zielten auf den Aufbau von Technologieentwicklungszentren; neue Organisations- und Arbeitseinsatzkonzepte in der Massenproduktion (einschließlich des Einsatzes qualifizierter Produktionsarbeiter) verbesserten die Fähigkeit zu kleinschrittigen Prozessinnovationen. Die Erhöhung der Qualifikationsanforderungen hat dabei die Frage der Versorgung mit technischen Qualifikationen neu auf die Tagesordnung gesetzt. Unter maßgeblicher Beteiligung der großen Hersteller ist eine College-Ausbildung für „semiconductor manufacturing technology“ entstanden, welche in dieser Industrie die Arbeit unterhalb des Ingenieursniveaus erstmals auf eine fachliche Grundlage stellt.

Die *europäische Mikroelektronik* benötigte einen doppelten Anlauf, um sich aus ihrer traditionellen Nischenrolle zu befreien. In den 80er Jahren wurde mit hohem Mitteleinsatz eine technologische Aufholjagd gestartet, die zunächst nur begrenzten Erfolg zeitigte. Erst in den 90er Jahren ist dann die technologische Lücke geschlossen worden. Der erneute Bruch im Übergang zu den 90er Jahren war nur möglich, weil sich in diesem Zeitraum die Governance-Strukturen in der europäischen Mikroelektronik gewandelt haben. Auch hierzulande haben sich unabhängige, auf die Halbleiterfertigung als Geschäftsfeld fokussierte Spezialisten herausgebildet. Hiervon gingen wesentliche Impulse zu einer strategischen Neuausrichtung aus: Auch die Europäer sind mittlerweile in den bis vor kurzem nur von US-Herstellern besetzten Märkten design-intensiver, hoch-integrierter Halbleiterchips mit hohen Gewinnmargen präsent. Ähnlich wie im Fall der US-Hersteller konnten auch die Europäer diese Neuausrichtung nur erfolgreich bewerkstelligen, weil und insoweit sie neue Konzepte zur Entwicklung und Implementation von Prozesstechnologien realisiert haben (Aufbau von Technologieentwicklungszentren; neue Organisations- und Arbeitseinsatzkonzepte in der Massenproduktion; Erhöhung des Qualifikationseinsatzes). Dabei ist es den Europäern gelungen, sich bei den Prozesstechnologien in die weltweite Spitzengruppe vorzuarbeiten. Hinsichtlich der Versorgung mit technischen Qualifikationen werden auch in Europa neue Berufsbilder oder komplette Ausbildungen für die Mikroelektronik kreiert. Bemerkenswert dabei ist, wie sehr sich - trotz aller institutionellen Differenzen innerhalb Europas und zwischen Europa und den USA - die Inhalte der unabhängig voneinander auf den Weg gebrachten Ausbildungsinitiativen ähneln.