

Rösner, Hans Jürgen

Article — Digitized Version

Global competition - Konsequenzen für die Tarifpolitik?

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Rösner, Hans Jürgen (1995) : Global competition - Konsequenzen für die Tarifpolitik?, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Nomos, Baden-Baden, Vol. 75, Iss. 9, pp. 475-483

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/137278>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Hans Jürgen Rösner

Global Competition – Konsequenzen für die Tarifpolitik?

Die Globalisierung des Standortwettbewerbs führt nicht nur zu einer fortschreitenden Internationalisierung von Absatz und Beschaffung, sondern es werden auch immer mehr Produktions- und Dienstleistungsfunktionen von der Auslagerung erfaßt. Dadurch gehen viele Arbeitsplätze verloren, zugleich bildet sich aber auch eine Vielzahl neuartiger Beschäftigungsangebote heraus. Die Konsequenzen dieser Entwicklung drohen das gegenwärtige Tarifvertragssystem mit branchenzentrierten Verhandlungen und Abschlüssen zunehmend in Frage zu stellen.

Auslöser für die schon seit etwa Mitte der achtziger Jahre zunehmend diskutierten Globalisierungstendenzen im internationalen Wettbewerb ist ein struktureller Wandel, für den sowohl technologische und wirtschaftliche als auch politische Faktoren ursächlich sind. Während die digitale Datenverarbeitung als Basistechnologie in Verbindung mit mikroelektronischen Anwendungen zunächst die industrielle Fertigung revolutioniert hat, wird die gegenwärtige Entwicklung vornehmlich durch die Internationalisierungseffekte von Informations- und Kommunikationsanwendungen der „digitalen Revolution“ bestimmt. Sinkende Transaktionskosten erlauben eine zunehmende Fragmentierung und Regionalisierung von Produktionsprozessen und Dienstleistungsfunktionen und zerstören so die natürliche Protektion weniger beweglicher Produktionsfaktoren, wie zum Beispiel menschlicher Arbeitskräfte.

Zugleich hat die Reagibilität des international verfügbaren Anlagekapitals beträchtlich zugenommen. Enorme Kapitalströme lassen sich bereits durch kleinste Veränderungen in den Vermarktungsbedingungen mobilisieren und mit den technischen Möglichkeiten des Informationszeitalters auch sehr rasch rund um den Globus lenken. Vor allem die kaum berechenbare und noch weniger kontrollierbare Volatilität dieses grenzenlos vagabundierenden Anlagekapitals ist zu einem beträchtlichen Risikofaktor unternehmerischer Investitions- und Standortentscheidungen geworden.

Drittens schließlich hat der politische Niedergang des sozialistischen Entwicklungsparadigmas zu einer weitgehend unangefochtenen Dominanz des markt-

wirtschaftlichen Ordnungsmodells geführt. Durch die damit einhergehenden Liberalisierungs- und Deregulierungsbestrebungen sind die bisherigen Barrieren für den Güter- und Kapitalverkehr sowie für Dienstleistungs- und Informationsströme niedriger geworden. Zugleich erschließen sich mit der politischen Umorientierung und wirtschaftlichen Öffnung Mittel- und Osteuropas sowie dem Entstehen neuer Wachstumsregionen im asiatisch-pazifischen Raum und in Lateinamerika riesige neue Märkte. Als Folge werden sich in den nächsten zwanzig Jahren die weltwirtschaftlichen Gravitationszentren merklich verschieben, und auch die Rangfolge der wirtschaftlich stärksten Nationen wird sich verändern.

Die Dynamik dieser weltwirtschaftlichen Umschichtungen resultiert im wesentlichen daraus, daß mit zunehmender Globalisierung ein unmittelbarer Vergleich von Produktionsstandorten möglich geworden ist, der die bisherigen Wettbewerbsvorteile der von Nordamerika, Westeuropa und Japan gebildeten Triade führender Industrienationen zusehends in Frage stellt. Die Anzahl der Länder, die eine annähernde Qualifizierung ihrer Erwerbsbevölkerung erreicht haben und über gleichartige Technologien verfügen können, hat sich weltweit beträchtlich vermehrt. Technologische Führerschaft ist damit nicht mehr einigen wenigen Privilegierten vorbehalten, sondern viele Schwellenländer haben inzwischen ein Niveau erreicht, bei dem sie als erfolgreiche Konkurrenten auftreten können. Zugleich sorgen weltweit umspannende Informationsnetze dafür, daß sich die Kenntnis technischer Neuerungen rasch verbreitet und daß Innovationsvorsprünge nur noch kurze Zeit gegen Imitationswettbewerb abgesichert werden können.

Die aufholenden Konkurrenten sind heute außerdem besser dazu in der Lage, ihre natürlichen Stand-

Prof. Dr. Hans Jürgen Rösner, 48, lehrt Sozialpolitik und Genossenschaftswesen an der Universität zu Köln.

ortvorteile produktiv einzusetzen. Wenn auf den Weltmärkten ein „Global sourcing“ praktiziert wird, so resultiert daraus eine internationale Normierung von Gütern und Dienstleistungen, die einen unmittelbaren Vergleich nach Preis und Qualität ermöglicht. Aufgrund der Homogenisierung und Kompatibilisierung fallen die übrigen regionalen Produktionsbedingungen nun um so stärker ins Gewicht und zwingen die Anbieter, über eine optimale Kombination von Standorten nachzudenken. Neben der Kundennähe und der Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte werden damit (zum Beispiel) auch die ökonomische und umweltpolitische Regulierungsdichte, die Belastung durch Arbeits- und Sozialkosten sowie die Dominanz konfliktiver oder kooperativer Arbeitsbeziehungen zu unmittelbar entscheidenden Faktoren im Standortwettbewerb.

Globale Wertschöpfungsketten

Bei diesem Vergleich scheint die deutsche Wirtschaft auf ihren westeuropäischen Kernmärkten zwar nach wie vor über eine starke Wettbewerbsposition zu verfügen, doch droht sie auf den Märkten des amerikanischen Kontinents und in Asien zurückzufallen. Etwa zwei Drittel des Welt-Bruttosozialproduktes werden aber bereits heute außerhalb Europas und maßgeblich in diesen Wachstumsregionen erwirtschaftet. Um sich auch im nächsten Jahrtausend auf den Weltmärkten erfolgreich behaupten zu können, reicht es daher nicht aus, noch mit den von ähnlichen Alterungs- und Saturationserscheinungen geplagten Nachbarländern auf dem europäischen Kontinent erfolgreich konkurrieren zu können. Langfristig werden im internationalen Standortwettbewerb nur diejenigen Volkswirtschaften erfolgreich sein, deren Unternehmern es gelingt, frühzeitig globale Wertschöpfungsketten aufzubauen, um so die sich abzeichnende Verschiebung der Wachstumszentren zu antizipieren und neue Marktpotentiale frühzeitig erschließen zu können.

Optimale Wertschöpfungsketten sind dadurch gekennzeichnet, daß sie die spezifischen Vorteile verschiedener Regionen in synergetischer Weise miteinander verbinden. Forschung und Entwicklung, der Bezug von Vorleistungen sowie die Fertigstellung und schließlich auch die Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen sind so aufeinander abzustimmen, daß die jeweiligen regionalen Vorteile voll ausgeschöpft werden. Die Wettbewerbssituation einer Unternehmung wird damit nicht länger von den Gegebenheiten nationaler Märkte dominiert, sondern ergibt sich vielmehr als Resultante einer Aggregation verschiedener Standortvorteile.

Ein so betriebenes „Global sourcing“ stellt durchaus keinen nachkolonialen Wirtschaftsimperalismus dar, sondern tatsächlich findet damit vielleicht erstmals eine internationale Arbeitsteilung statt, die diesen Namen auch wirklich verdient. Bislang haben die führenden Industrienationen vorrangig „undesirable jobs“ auf weniger entwickelte Länder übertragen und sich ansonsten auf den Export fertiger Produkte konzentriert. Dies hat den Aufbau einheimischer Industrien und Aufholprozesse aber eher behindert, zum einen, weil damit praktisch keine Übertragung von technischem oder unternehmerischem Know-how verbunden gewesen ist, zum anderen, weil die Entwicklungsgesellschaften dadurch gezwungen waren, die jeweils neuen Ausrüstungsgüter erst einmal für knappe Devisen zu importieren, um sie dann selber produktiv einsetzen zu können. Auf diese Weise ist es den alten Industrieländern ziemlich mühelos möglich gewesen, ihren technologischen Vorsprung in einer Art von Hase-und-Igel-Wettlauf mit den auf- bzw. nachholenden Ländern zu halten. Nun aber hat die Globalisierung zur Folge, daß fast überall in der Welt die gleichen hohen Technologiestandards eingesetzt und entsprechend hochwertige Produkte erzeugt werden können.

Der dadurch begünstigte Aufbau eigenständiger Fertigungs- und Zulieferindustrien wird vielen Entwicklungs- und Schwellenländern bessere unternehmerische Partizipationsmöglichkeiten und den Zugang zu neuen Märkten erschließen. Das sich damit abzeichnende neue System internationaler Arbeitsteilung wird für die alten Industrienationen mit schmerzhaften Anpassungsprozessen einhergehen, da mit dem Wertschöpfungstransfer auch Verluste an Arbeitsplätzen und Einkommen verbunden sind. Zwar werden vor allem Arbeitsplätze mit geringerem Wertschöpfungsanteil ausgelagert werden, doch wird sich das bisherige Beschäftigungsniveau insgesamt damit nicht mehr halten lassen.

Die neu entstehenden „transnationalen“ Unternehmen sind durch netzwerkartige interne Verbundstrukturen gekennzeichnet, die einen flexiblen interregionalen Austausch von Gütern und Dienstleistungen ermöglichen¹. Das Ziel transnationaler Unternehmensführung besteht darin, durch weltweite Präsenz und die Bildung strategischer Allianzen möglichst rasch in Größenordnungen hinauzuwachsen, die den Aufbau globaler Strukturen und das damit verbundene Aus-

¹ Vgl. Christopher A. Bartlett: Aufbau und Management der transnationalen Organisationsstruktur: Eine neue Herausforderung, in: Michael E. Porter (Hrsg.): Globaler Wettbewerb. Strategien der neuen Internationalisierung (Original: „Competition in Global Industries“, Harvard 1986), Wiesbaden 1989, S. 438 ff.

erschöpfen von „Economies of scale“ ermöglichen. Dies geschieht erstens auf die bekannte Weise einer Verteilung der Fixkosten auf größere Ausbringungsmengen, zweitens aber auch dadurch, daß für eine größere Abnahme von Vorlieferungen Rabatte von Zulieferern ausgehandelt werden können, und drittens schließlich durch die damit erreichbare größere regionale Anpassungsflexibilität. Insbesondere dem letzten Faktor wird künftig steigende Bedeutung zukommen, weil mit zunehmender Globalisierung Schwankungen von Wechselkursen, Preis- bzw. Kostenrelationen und Absatzmengen durch einen wechselnden regionalen Bezug von Gütern und Dienstleistungen besser ausgeglichen werden können, als dies allein auf nationaler Ebene möglich wäre.

Eine in dieser Hinsicht regional ausgewogene Unternehmensstruktur läßt sich aber vielfach nur noch dadurch realisieren, indem komplette Geschäftsbereiche als eigenständige „Kompetenzzentren“ in das Ausland verlagert oder dort neu aufgebaut werden, um so das Qualitätsniveau und den direkten Kontakt zum Kunden besser sichern zu können. Der Bezug von Vorlieferungen wird dabei zunehmend auf externe Betriebe übertragen, zum einen um Kostenvorteile nutzen zu können, zum anderen aber auch, um in geschützten Märkten operieren zu können und Local-content-Klauseln zu erfüllen.

In Europa steht dabei zunehmend eine Straffung der Präsenz durch Effizienzsteigerung (Lean Production bzw. Administration) und Beschränkung auf Kerngeschäftsbereiche (Strategische Unternehmensführung, Controlling, Personalwesen, Finanzwirtschaft, Forschung und Entwicklung, Design) im Vordergrund. Für lohnintensive produktionsnahe Bereiche und Erweiterungsinvestitionen kommen westeuropäische Standorte dagegen immer weniger in Frage, statt dessen werden sogar bereits bestehende Produktionskapazitäten abgebaut und zusätzlich geplante eher in den Wachstumsregionen Asiens und Lateinamerikas errichtet. Auch mittel- und osteuropäische Staaten werden zunehmend in Standortüberlegungen einbezogen. Transnationale Unternehmen wandeln sich auf diese Weise von Produzenten zu bloßen Anbietern.

Die Aufgabe von Produktionsfunktionen bedeutet jedoch nicht die Aufgabe von Märkten, vielmehr löst sich nur die scharfe organisatorische Abgrenzung zwischen den einzelnen Gliedern der Wertschöpfungskette auf. Während die wertschöpfungsintensiven Kernfunktionen in der Zentrale verbleiben, kann für die übrigen Unternehmensfunktionen eine räumliche und auch gesellschaftsrechtliche Trennung erfolgen. Transnationale Unternehmen verstehen sich in

erster Linie als „Produktionsorganisatoren“. Die sich dabei herausbildenden Unternehmensstrukturen werden sowohl durch veränderte organisatorische Aufbau- und Ablaufprinzipien als auch von neuen gestalterischen Grundsätzen bei der Unternehmensführung gekennzeichnet sein.

Unternehmen im Wandel

Die durch vertikale Aufbaustrukturen und die möglichst weitgehende Zerlegung der Produktionsprozesse in leicht manipulierbare und daher auch automatisierbare Einzelschritte gekennzeichnete tayloristische Arbeitsorganisation war die Antwort auf ein Zeitalter, in dem der rasch wachsende Bedarf scheinbar unersättlicher Märkte möglichst rasch gedeckt werden mußte. Dies ließ sich am besten mit hochgradig arbeitsteiligen Fertigungsprozessen erreichen, die auf einen möglichst hohen Ausstoß weitgehend gleicher Massenprodukte ausgerichtet waren. Diese Situation hat sich inzwischen grundlegend verändert. Auf den Weltmärkten hat ein deutlicher Machtwechsel von Verkäufer zu Käufermärkten stattgefunden. Daß die Nachfrager sich heute in einer Überlegenheitsposition befinden, ist wesentlich auf drei Gründe zurückzuführen:

- Erstens auf die unverkennbaren Sättigungsercheinungen, die sich in den hochentwickelten Volkswirtschaften zunehmend als interne Wachstumschwächen bemerkbar machen.
- Zweitens auf die mit den Automatisierungsschüben der siebziger Jahre einhergehenden Produktivitätsfortschritte in der industriellen Fertigung.
- Drittens schließlich darauf, daß die Anzahl konkurrenzfähiger Anbieter weltweit durch die erfolgreichen Aufholprozesse von Schwellenländern erheblich zugenommen hat.

Die Folgen dieser Entwicklung bestehen in einem immer rascheren „Innovationswettlauf“, mit dem die „alten“ Industrieländer der Triade und die rasch aufholenden (zumeist asiatischen) Schwellenländer um die Erschließung neuer Technologiefelder sowie die Entwicklung und Vermarktung anwendungsreifer Produkte konkurrieren. In diesem Verdrängungswettbewerb werden auf Dauer nur diejenigen Länder vorne bleiben, die innovatorischen Fortschritt möglichst rasch umzusetzen verstehen, dabei gegebene Rationalisierungspotentiale effizient nutzen und möglichst flexibel auf die immer rasch wechselnden Kundenwünsche zu reagieren vermögen.

Diese Ziele erfordern aber eine grundlegende Umstrukturierung der Unternehmensorganisation, mit der die „Chain of command“ zwischen der obersten Ebe-

ne der Unternehmensführung und der Fertigungsebene drastisch verkürzt wird, damit so neue Produktideen, innovatorische Fortschritte und organisatorische Verbesserungen schneller umgesetzt werden können. Während sich bei der tayloristischen Arbeitsorganisation die Handlungskompetenz hierarchisch immer weiter nach oben verlagert hatte, ist sie nun wieder auf dem Weg nach unten in die Ebene der industriellen Fertigung. Auf diese Weise lassen sich im Bereich des mittleren Managements einige Hierarchieebenen einsparen. Die Aufbauorganisation wird flacher, und zugleich werden mehr Entscheidungsmöglichkeiten dorthin verlagert, wo sich die größte „Wertschöpfungskompetenz“ befindet.

Ablauforganisatorisch führt dies zur Auflösung fester Strukturen und läßt Netzwerke fallweise miteinander kooperierender Gruppen entstehen, innerhalb derer sich die Hierarchieunterschiede sowohl zwischen Management und Industriemeisterebene als auch zwischen Meistern und Facharbeitern einebnen. Dies ermöglicht eine stärker „kundenorientierte Fertigung“, die durch kleinere Losgrößen, Just-in-Time-Lagerhaltung, größere Variantenvielfalt sowie schnelle Reaktionsfähigkeit auf veränderte Wünsche des Kunden gekennzeichnet ist. Die dafür notwendigen Veränderungen bleiben aber nicht auf die Produktionsebene beschränkt, sondern erfassen zunehmend Dienstleistungsfunktionen, und vor allem werden sich auch die Prinzipien der Unternehmensführung dem anpassen müssen. Damit bietet es sich an, die Unternehmung nach den neuen Bedingungen quasi von Grund auf neu zu konstruieren. Derartigen als Business-Restructuring oder auch als Reengineering bezeichneten Neuordnungskonzepten ist gemeinsam², daß sie den langen Weg von der Produktidee bis zur Vermarktung als einen Prozeß unternehmerischer Einzelaktivitäten betrachten, mit dem jeweils neue Wertschöpfungsbeiträge hinzugefügt werden. Diese Wertschöpfungskette läßt sich nun gedanklich zerlegen, wobei jede Aktivität als getrennte Variable betrachtet und damit zumindest prinzipiell in ihrem Einfluß auf alle anderen Größen gemessen und reguliert werden kann.

Diese Aufteilung der Produktions- und Verwaltungsvorgänge nach ihren Wertschöpfungsbeiträgen erschließt völlig neue Rationalisierungspotentiale, weil nun von den bestehenden Strukturen abstrahierend geprüft werden kann, ob diese Beiträge nicht von außerhalb der Unternehmung kostengünstiger und/oder

möglicherweise qualitativ besser erbracht werden könnten. Durch die globalen Bezugsmöglichkeiten für Güter und Dienstleistungen erfährt dieser Rentabilitätsvergleich nun eine weitere Dimension, indem damit eine Vielzahl von Standort- bzw. Bezugsalternativen miteinbezogen werden kann.

„Lean“ und „mean“?

Die hier vorrangig interessierende praktische Konsequenz dieses Verfahrens besteht nun darin, daß seitdem fortlaufend neue „Abmagerungsmöglichkeiten“ entdeckt werden, mit denen sich Produktion und Verwaltung „schlanker“ gestalten lassen³. Dies führt im Einzelfall häufig dazu, daß zum Beispiel im Produktionsbereich komplette betriebliche Abteilungen aufgelöst und funktionell (teilweise sogar mit dem Personal) an Zulieferfirmen übertragen werden, um so weniger wertschöpfungsintensive Fertigungsstufen herauszutrennen und das Kostenrisiko unausgelasteter Kapazitäten zu externalisieren. Auch frühere Stabsfunktionen (Beispiel: Rechtsabteilung) werden ebenso wie infrastrukturelle Funktionen (Beispiel: Reinigungs-, Fahr- und Wachdienste) auf Dritte übertragen.

Insgesamt gehen die Bestrebungen dahin, die vertikal und horizontal komplett strukturierte frühere Aufbauorganisation zugunsten sternförmig angelegter offener Netzwerke aufzulösen, in denen nur noch die Kernfunktionen von festangestellten Stammbeschäftigten wahrgenommen werden⁴. Auf diese Weise entstehen „organische“ Strukturen, die sich den Veränderungen des Marktes durch Wachstum oder Schrumpfung flexibel anzupassen vermögen. Dies hat den durchaus erwünschten Nebeneffekt, daß damit auch die betriebliche Personalpolitik wieder einen Teil ihrer früheren Einstellungs- und Entlassungsflexibilität zurückgewinnt, indem sie mit weitgehend untarifizierten Beschäftigungsvereinbarungen die ansonsten geltenden rigiden Kündigungsschutzvorschriften umgehen kann.

Auf der Schattenseite dieser Entwicklung steht die wachsende Unsicherheit derjenigen, die sich nicht zu den Kernbelegschaften des betrieblichen Beschäftigungssystems zählen können, sondern nur an dessen „Rändern“ zu einer losen arbeits- und sozialrechtlichen Anstellung gelangen. Die Anzahl befristeter, kurzzeitiger und geringfügiger Beschäftigungsverhältnisse hat schon während der 80er Jahre stark zuge-

² Siehe dazu Michael Hammer, James Champy: Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen (Original: „Reengineering the Corporation“, New York 1993), 3. Aufl., Frankfurt/Main, New York 1994, insb. S. 71 ff.

³ Siehe dazu Hans Jürgen Rösner: Von der Lean Production zum „Lean Employment“, in: WIRTSCHAFTSDIENST, 74 Jg. (1994), H. 5, S. 248-255.

⁴ Vgl. Johann Welsch: Zukunft der Arbeit: Neues Nomadentum oder auf dem Weg zum Wirtschaftsbürger?, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 11/1994, S. 747.

nommen; parallel dazu hat sich ein breites Spektrum von selbständigen Erwerbstätigkeiten entwickelt. Arbeitslose Universitätsabsolventen, aber auch bislang Festangestellte werden teils freiwillig, teils erzwungenermaßen als Subunternehmer, Vertragsarbeiter, Freelancer, Consultant, Rechtsberater und dergleichen selbständig tätig und von den Unternehmen nur bei akutem Bedarf kontraktiert.

Allerdings wäre es voreilig, diese Entwicklung nur negativ sehen zu wollen. Tatsächlich gehören zu diesen „neuen Selbständigen“ durchaus hochqualifizierte Erwerbspersonen, die aufgrund ihrer freiberuflichen Tätigkeit häufig ein höheres Einkommen erzielen und eine größere individuelle Gestaltungsfreiheit genießen, als dies zum Beispiel in einer festgestellten Stabstätigkeit möglich wäre. Unter dem Aspekt der Tarifpolitik liegt die Problematik vielmehr darin, daß durch diesen „fortschreitenden Deregulierungs- und Zerfaserungsprozeß der Erwerbsarbeit“ (Johann Welsch) mehr und mehr Arbeitsverhältnisse der tarifpolitischen Gestaltung entzogen werden und daß es sich dabei häufig eben auch um unstetige und schlechtbezahlte Tätigkeiten handelt, die von Minderqualifizierten mangels anderer Beschäftigungsaussichten zwangsweise angenommen werden müssen. Die damit wachsende Anzahl von Erwerbspersonen, die in Leiharbeit, Werkarbeit, Heimarbeit oder als geringfügig Beschäftigte in ähnlichen „atypischen Beschäftigungsverhältnissen“ tätig sind⁵, ist als die eigentliche Problemgruppe dieser neuen Rationalisierungsstrategien anzusehen.

Indem nun die beschriebene Globalisierung des Standortwettbewerbs ein weltweit nutzbares Angebot von Arbeitskräften eröffnet und indem sich dabei das Angebot für wenig qualifizierte Arbeit gegenüber der Nachfrage völlig elastisch verhält, wird der Abstand von global wettbewerbsfähigen Arbeitsbedingungen zwischen qualifizierten und weniger qualifizierten Arbeitskräften immer größer. Die minderqualifizierten Erwerbspersonen in den Industrieländern können gegenüber dieser Niedriglohnkonkurrenz weder gehalten noch weit genug nach unten ausweichen, noch ist es ihnen möglich, dem Rationalisierungsdruck durch eine Flucht nach vorne in Weiterbildungsaktivitäten zu entkommen. Die Vorstellung, man könne mit genü-

gend Geld nahezu beliebig „weiterqualifizieren“, ist eine Illusion. Vielen dieser Erwerbspersonen wird es auch mit intensiven Bildungsaktivitäten nicht möglich sein, ein Niveau von Arbeitsproduktivität zu erreichen, das zu den bestehenden Tarifbedingungen kostendeckend eingesetzt werden könnte.

Industriegewerkschaften vor dem Aus?

Die damit beschriebenen Folgen eines globalisierten Standortwettbewerbs werden auch für die deutschen Gewerkschaften gravierende Auswirkungen haben, von denen die zukünftig vielleicht wichtigsten darin bestehen könnte, daß sich immer mehr Entscheidungsmacht auf die Ebene weltumspannender Konzerne verlagert. Global Player werden zunehmend in der Lage sein, sich den wirtschafts-, sozial- und umweltpolitischen Gestaltungsansprüchen ihres Herkunftslandes dadurch zu entziehen, indem sie ihre Aktivitäten selektiv dorthin verlagern, wo zum Beispiel die Besteuerungs- und Finanzierungsbedingungen günstiger, die Umweltstandards großzügiger und die Arbeits- und Sozialkosten niedriger sind. Vor dem Hintergrund nahezu beliebiger globaler Verfügbarkeit von Technologie und Kapital und insbesondere angesichts des weltweiten Überflusses an billig einsetzbaren und relativ qualifizierten Arbeitskräften, können transnationale Unternehmen ihre vernetzten Strukturen so dazu nutzen, um von der Regierungs- oder Notenbankpolitik ihres Herkunftslandes unabhängiger zu werden.

Vor allem aber treten sie auch den Gewerkschaften als veränderte Verhandlungspartner gegenüber. Die weitgehende Homogenisierung und Kompatibilisierung von Vorleistungen und deren globaler Bezug ermöglichen es transnationalen Unternehmen, sich Streikfolgen durch das Ausweichen auf andere Produktionsstandorte oder Zulieferer weitgehend zu entziehen. Die Anordnung einer weiteren Auslagerung von Betriebsteilen stellt ein weiteres Instrument dar, um widerspenstige Betriebsräte zu disziplinieren und radikale Gewerkschaftsforderungen abzuwehren.

Ob derartige Entwicklungen längerfristig dadurch abgewehrt werden können, indem die Übernahme deutscher Arbeits- und Sozialnormen zur Verpflichtung gemacht wird, wie dies kürzlich mit dem Entwurf für ein „Arbeitnehmer-Entsendegesetz“ für das Baugewerbe angestrebt worden ist, muß als zweifelhaft gelten⁶. Durch derartige Abschottungsstrategien werden nicht wettbewerbsfähige Arbeitsplätze nicht auf Dauer zu halten sein. Auch kann sich ein exportorientiertes Land wie Deutschland auf diese Weise nicht von der internationalen Arbeitsteilung verabschieden. Statt dem verschärften globalen Standortwettbewerb

⁵ Siehe dazu das Sonderheft „Atypische Beschäftigung - zwischen Normalität und Prekarität“, in: WSI-Mitteilungen, 9/1993, S. 537 ff.

⁶ Nach der im Ministerrat der EU im Dezember 1994 letztlich gescheiterten deutschen Initiative für den Entwurf einer „Entsenderichtlinie“ kam es im Juli 1995 mit dem „Arbeitnehmer-Entsendegesetz“ zu einem deutschen Alleingang, mit dem künftig die Rechtsnormen eines für allgemeinverbindlich erklärten Tarifvertrages im Baugewerbe ab dem ersten Arbeitstag auch auf Arbeitsverhältnisse zwischen einem Arbeitgeber mit Sitz im Ausland und seinem in Deutschland beschäftigten Arbeitnehmer angewendet werden sollen.

vorrangig mit defensiven Maßnahmen begegnen zu wollen, wäre es vielmehr notwendig, die hohen Arbeits- und Sozialkosten offensiv, nämlich über steigende Weltmarktanteile und Gewinne, zu verteidigen.

Derartige „winds of change“ wehen den Gewerkschaftsführungen aber auch noch aus einer anderen Richtung entgegen. Angesichts der unverändert hohen Arbeitslosenzahlen und den sich abzeichnenden De-Industrialisierungstendenzen werden sie zunehmend zu Verteidigern schrumpfender Bastionen. Nicht ohne Grund bezeichnen sich ihre führenden Verbände als „Industrie-“Gewerkschaften, haben sie doch mit den Industrialisierungsprozessen des vergangenen Jahrhunderts ihre organisatorische Geschlossenheit und Durchsetzungsmacht errungen. Ob es „die Arbeiterklasse“ überhaupt jemals gegeben hat, mag streitig bleiben, daß es sie heute nicht mehr gibt, wird allein schon daraus deutlich, daß die Beschäftigtenstruktur der gewerkschaftlich Organisierten in etwa den gesamtwirtschaftlichen Stand von vor dreißig Jahren widerspiegelt. Weder ist es der Gewerkschaftsbewegung gelungen, den Beschäftigungswandel von Arbeitern zu Angestellten nachzuvollziehen, noch den Strukturwandel von der industriellen Fertigung zu den vielfältigen neuen Dienstleistungstätigkeiten. Statt dessen weisen sie parallel mit dem Schrumpfen industrieller Kernbereiche von Jahr zu Jahr weiter sinkende Mitgliederzahlen aus⁷.

Ein weiteres Problem erwächst den Gewerkschaften aus der im Zusammenhang von hoher Arbeitslosigkeit und betrieblichen Abmagerungskonzepten steigenden Anzahl von Erwerbspersonen, die sich in den beschriebenen „peripheren“ bzw. „atypischen“ Beschäftigungsverhältnissen befinden und sich deshalb weder tarifpolitisch erfassen lassen noch etwa streikfähig wären. Auf der anderen Seite des Beschäftigungsspektrums bedarf der noch verbliebene Belegschaftskern nicht der gewerkschaftlichen Unterstützung, sondern kann seine Interessen weitgehend über Betriebsräte durchsetzen⁸.

Mit der steigenden Bedeutung von Entscheidungen über die Flexibilisierung und Differenzierung von Arbeitszeiten verlagert sich ohnehin immer mehr operative Handlungskompetenz mit offener oder stillschweigender Duldung der Gewerkschaftsführungen

auf die Ebene der einzelnen Betriebe. Damit verlieren die Gewerkschaften zunehmend ihre Fähigkeit, einheitliche Tarifziele vorzugeben und über alle Wirtschaftssektoren hinweg zu normieren. Die generelle Durchsetzung der 35-Stunden-Woche dürfte in dieser Hinsicht auf absehbare Zeit der letzte tarifpolitische Kraftakt gewesen sein⁹.

Paradigmenwechsel

Es sind aber nicht nur die Globalisierungs- und Rationalisierungsfolgen, die der Gewerkschaftsbewegung als solcher zu schaffen machen, sondern auch die Konsequenzen aus der politischen Entwicklung. Wie eingangs dargestellt, haben die aktuellen Globalisierungstendenzen wegen des Niedergangs der sozialistischen Ideologie wesentlich an Dynamik gewonnen. Für viele Gewerkschaftsführungen hat der damit einhergehende Paradigmenwechsel aber eher zu einer erkennbaren ideologischen Orientierungslosigkeit geführt.

Zum einen haben durch den Wegfall des „Alternativparadigmas“ auf der Ebene der makroökonomischen Politikgestaltung die Supply-Side-Ökonomen die Oberhand gewonnen. An die Stelle der korporativistischen Miteinbeziehung von Gewerkschaften in eine „konzertierte“ Gestaltung der Regierungspolitik sind die neuen wirtschaftspolitischen Leitmaximen Privatisierung und Deregulierung getreten. Entsprechend haben die Gewerkschaften an öffentlichem Einfluß und auch an Ansehen bei der Arbeitnehmerschaft verloren. Vor dem Hintergrund steigender Staatsverschuldung und hoher Budgetdefizite würde wohl auch jedes beschäftigungspolitische Hantieren mit „Deficit spending“ gegenüber der Volatilität des internationalen Anlagekapitals als verantwortungslos angesehen werden.

Zum anderen läßt sich die Forderung nach Solidarität, die der Gewerkschaftsbewegung bislang als traditioneller programmatischer Bestandteil einer sozialistisch motivierten Umgestaltung der Wirtschaft Richtung und Ziel zu weisen vermochte, zumindest mit solch einer Umgestaltung nun nicht mehr begründen. Und angesichts der sich ausbreitenden Individualisierungstendenzen ist sie als kollektives Ziel wohl auch nicht mehr ganz zeitgemäß.

Statt dessen scheint angesichts der steigenden Ausbildungs- und Beschäftigungsvielfalt vielmehr eine deutliche „Disaggregation“ (Richard Hyman) innerhalb der Erwerbsbevölkerung stattzufinden, die sie für kol-

⁷ Vgl. Klaus Löhrlin: Mitgliederentwicklung, in: Michael Kittner (Hrsg.): Gewerkschaften heute. Jahrbuch für Arbeitnehmerfragen 1995, S. 85-95.

⁸ Hyman beschreibt diesen Zusammenhang zwischen Organisationsgrad und Qualifizierung zutreffend als „invertierte U-Kurve“; vgl. Richard Hyman: Trade Unions and the Disaggregation of the working class, in: Marino Regini (Hrsg.): The Future of Labour Movements, London 1992, S. 154.

⁹ Vgl. Hans Jürgen Rö sner: Mehr Kompetenzen für Betriebsräte?, in: WIRTSCHAFTSDIENST, 73. Jg. (1993), H. 9, S. 476 f.

ektiv definierte Ziele weniger ansprechbar macht. Die entscheidende Zukunftsfrage lautet nun, ob die Gewerkschaftsbewegung sich angesichts dieser Gegenströmungen auf den ja nach wie vor vorhandenen festen Kern der Beschäftigten zurückziehen oder ob sie statt dessen versuchen sollte, die sich ausbreitende Beschäftigungsvielfalt tarifpolitisch abzubilden und sich zum Anwalt aller Beschäftigungssuchenden zu machen.

Die zukünftige Tariflandschaft

Die damit verbundene Diskussion über eine Reform des Tarifvertragswesens dauert nun aber schon über zehn Jahre an, ohne daß nennenswerte Ergebnisse zu verzeichnen gewesen wären¹⁰. Befürworter und Gegner einer tariflichen Öffnung und Flexibilisierung scheinen sich unversöhnlich gegenüberzustehen. Zugleich haben sich durch den technologischen Wandel und die zunehmende Globalisierung des Standortwettbewerbs die Rahmenbedingungen tarifpolitischen Handelns grundlegend verändert. Die dafür maßgebliche zukünftige Beschäftigungssituation ließe sich anhand der Parameter Arbeitsproduktivität und globale Wettbewerbsintensität etwa wie folgt beschreiben.

Für die Betrachtung sollen zunächst die Arbeitsplätze nach ihrer Produktivität unterteilt werden, wobei vereinfachend gelten soll, daß erstens die Arbeitsplätze in Dienstleistungssektoren tendenziell weniger produktiv sind als solche in den Industriesektoren und daß zweitens die Arbeitsproduktivität mit dem Grad der beruflichen Qualifizierung steigt.

Des weiteren soll die Annahme gelten, daß nicht alle Wirtschaftssektoren bzw. Unternehmen in gleicher Weise von der beschriebenen Intensivierung des globalen Standortwettbewerbs betroffen sein werden. Statt dessen wäre nach dem jeweiligen Grad des „Ausgesetztseins“ oder der „Exponiertheit“ gegenüber dieser Art von Konkurrenz zu differenzieren. Da beide Begriffe etwas umständlich sind, soll dies im folgenden als „Exposure“ bezeichnet werden. Es wird weiter angenommen, daß von dieser Exposure primär zunächst nur die Industriesektoren betroffen sind, zukünftig jedoch auch die Dienstleistungstätigkeiten zunehmend von internationaler Konkurrenz bedroht sein werden.

Ein wichtiger Maßstab für globale Exposure besteht in der als Export- bzw. als Importquote gemessenen Auslandsverflechtung der jeweiligen Branche bzw.

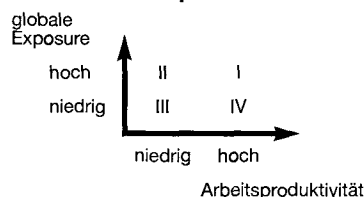
des betrachteten Einzelunternehmens. Allerdings können dafür zwei völlig unterschiedliche Gründe maßgeblich sein¹¹: Bei vorherrschender „Downstream-Arbeitsteilung“ resultiert eine hohe Importquote allein schon aus dem hohen Bedarf an Rohstoffen und Vorprodukten, wie dies in der Chemischen Industrie und in der Papierindustrie zum Beispiel der Fall ist, und kann daher nicht als Indikator für die Wettbewerbsintensität gelten. Ist die starke Auslandsverflechtung hingegen auf eine hohe „intraindustrielle Arbeitsteilung“ zurückzuführen, so deutet dies auf eine intensive Auslandskonkurrenz hin, weil hierbei gleiche oder ähnliche Produkte mit gleichen oder ähnlichen Qualitäts- und Entwicklungsstandards sowohl exportiert als auch importiert werden.

Es wird wenig überraschen, daß zum Beispiel der Handel mit Textilien und mit Datenverarbeitungsgeräten sowie der Maschinen- und Straßenfahrzeugbau eine starke Auslandsverflechtung und eine entsprechend hohe Exposure aufweisen, wohingegen das Druckereigewerbe, die Nahrungs- und Genußmittelindustrie, die Gießereien, die Möbelindustrie sowie die Steine und Erden-Industrie am Ende der Verflechtungsskala stehen.

Vier Beschäftigungsfelder

Für die folgenden Überlegungen mag es genügen, zwischen Arbeitsplätzen mit hoher und solchen mit geringerer Exposure gegenüber dem globalen Wettbewerb zu unterscheiden. Fügt man nun beide Faktoren in einem Diagramm zusammen, so ergeben sich vier Beschäftigungsfelder, die durch unterschiedliche Kombinationen von Exposure und Arbeitsproduktivität gekennzeichnet sind.

Beschäftigungsfelder nach globaler Exposure und Arbeitsproduktivität



Bereits diese stark vereinfachte Zusammenstellung läßt erkennen, daß sich die Beschäftigungssicherheit von Arbeitsplätzen unter dem Einfluß globaler Exposure unterschiedlich entwickeln wird und daß entsprechend unterschiedliche tarifpolitische Strategien sinnvoll sein können.

¹⁰ Hans Jürgen Rösner: Mehr Arbeitsmarkteffizienz durch Tarifflexibilisierung?, in: WIRTSCHAFTSDIENST, 64. Jg. (1984), H. 12, S. 601 ff.

¹¹ Hier und im folgenden nach Angaben zum Thema „Außenhandel: Im globalen Netzwerk“, in: Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft (iwd) vom 17. August 1995, S. 4 f.

Die vor allem in der Elektro- und Metallindustrie verfolgte Politik kontinuierlicher Arbeitszeitverkürzung bei zugleich hohem Lohnniveau und einer relativ flachen Tarifhierarchie kann für Arbeitsplätze in Feld I (zum Beispiel für Industriemeister und Systemregulierer) zumindest insoweit als sinnvoll angesehen werden, wie sie die Arbeitgeber zu fortgesetzten Rationalisierungsanstrengungen zwingt und ihr Interesse an einer produktivitätssteigernden Weiterqualifizierung der Mitarbeiter wachhält¹². Zugleich führt dies aber zu einer „Schließung“ der unternehmensinternen Arbeitsmärkte, da die hohen Kosten eine künstliche Verknappung derartiger Arbeitsplätze bewirken.

Zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit könnte hier insbesondere durch die Ausdehnung der Maschinenlaufzeiten beigetragen werden. Entsprechend könnte eine tarifpolitische Strategie sinnvoll sein, die Konzessionen bei der weiteren Flexibilisierung bzw. Differenzierung der Arbeitszeiten gegen beschäftigungssichernde Zusagen der Arbeitgeber tauscht, um so Auslagerungstendenzen abzuwehren. In dieser Hinsicht ist mit der Tarifrunde im letzten Frühjahr viel versäumt und wertvolle Zeit verloren worden. Es bleibt abzuwarten, ob bei den laufenden Tarifverhandlungen zwischen der IG Metall und der Volkswagen AG hier eine Trendwende stattfinden wird¹³.

Auf der Schattenseite der beschriebenen tariflichen Verknappungs- und Schließungsstrategie stehen die Beschäftigten in Feld II, die zwar einer vergleichbar hohen Exposure ausgesetzt sind, denen es aber überwiegend nicht möglich sein wird, ihre Produktivität so weit zu steigern, daß ihre Arbeitsplätze wettbewerbsfähig bleiben. In diesem Bereich, der zum Beispiel einfache bis mittlere Facharbeiterqualifikationen umfaßt, wirken das hohe Tarifniveau und die flache Tarifstruktur wie eine Schranke, die weniger Qualifizierte daran hindert, ihre Produktivitätsnachteile durch Konzessionen bei den Arbeitsentgelten auszugleichen. Allerdings zeigt der trotz stagnierender und teilweise sogar sinkender Effektivlöhne sich schon seit vielen Jahren fortsetzende Arbeitsplatzabbau in der Textilindustrie, daß diese Arbeitsplätze dann früher oder später häufig doch an das Ausland abgegeben werden müssen, so daß auch eine tarifliche Flexibilisierung diesen Prozeß zwar verlangsamen, nicht aber aufhalten könnte.

¹² Vgl. Wolfgang Streeck: Training and the New Industrial Relations: a Strategic Role for the Unions?, in: Marino Regini (Hrsg.): The Future of Labour Movements, London 1992, S. 264.

¹³ Zitiert nach der laufenden Berichterstattung in der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“ (FAZ) in den Ausgaben vom 24. und 28. August.

¹⁴ Vgl. Johann Welsch: Zukunft der Arbeit, a.a.O., S. 749.

Für die von Rationalisierung bzw. Auslagerung bedrohten Arbeitsplätze in Feld II könnte eigentlich nur im Beschäftigungsfeld III ein Ersatz geschaffen werden. Die hier bestehenden Arbeitsplätze sind zum Beispiel durch Dienstleistungstätigkeiten mit einem einfachen bis mittleren Anforderungsniveau gekennzeichnet, wie sie etwa im medizinischen, sozialpflegerischen oder administrativen Bereich häufig vorkommen. Die Anzahl der Arbeitsplätze nimmt hier zwar zu, doch bislang nicht in dem Maße, um die bestehende hohe Sockelarbeitslosigkeit sowie die Freisetzungen im Bereich der industriellen Fertigung kompensieren zu können. Eine adäquate tarifpolitische Strategie könnte auf ein vermehrtes Angebot von Teilzeitarbeitsplätzen gerichtet sein, um so möglichst vielen Erwerbspersonen eine Beschäftigungsaufnahme zu ermöglichen. Außerdem könnten tariflich vereinbarte Qualifizierungsmaßnahmen dazu beitragen, die Mismatch-Probleme zu überwinden, denen sich Erwerbspersonen häufig gegenübersehen, die aus industriellen Beschäftigungen in Dienstleistungstätigkeiten wechseln möchten.

Die tarifpolitische Durchsetzungsfähigkeit dürfte in diesem traditionell gewerkschaftlich schwach organisierten Bereich nicht allzu groß sein, so daß sich hier zwar ein weites Feld an Beschäftigungsmöglichkeiten öffnen könnte, die aber nicht durch günstige Verdienst- und Aufstiegsmöglichkeiten gekennzeichnet sein werden. Außerdem finden sich hier häufig die oben erwähnten atypischen Beschäftigungsverhältnisse. Damit droht die Gefahr, daß sich in diesem Bereich einfacher Dienstleistungstätigkeiten zunehmend arbeits- und sozialrechtlich weitgehend ungeschützte Arbeitsbedingungen ausbreiten und damit, ähnlich wie in den USA, eine neue Schicht der „working poor“ entsteht¹⁴.

Die Arbeitsplätze in Feld IV schließlich brauchen hier nur der Vollständigkeit halber erwähnt zu werden, denn sie sind am wenigsten von globaler Exposure oder Rationalisierung bedroht, weil hier in der Regel ein hohes Niveau an landesspezifischen Qualifikationen vorliegt, die nicht so leicht ersetzt werden können. Dies ist zum Beispiel bei Richtern und Rechtsanwälten, aber auch bei Ärzten, Wissenschaftlern und Lehrern häufig der Fall. Mit zunehmender Bedeutung beruflicher Qualifizierung wird sich dieser „Knowledge Sector“ (Jeremy Rifkin) zwar ausdehnen, doch bei weitem nicht ausreichen, um zur Bewältigung der hohen Arbeitslosigkeit wesentlich beitragen zu können¹⁵.

¹⁵ Vgl. Jeremy Rifkin: The End of Work. The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market-Era, New York 1995, insb. S. 165 ff.

Wege zur Tarifreform

Angesichts der beschriebenen Entwicklung erscheint eine grundlegende Reform des Tarifvertragssystems zwar unverändert als notwendig, doch kann nicht mit der Brechstange Verbandsauflösung oder generell Tariföffnung vorgenommen werden. Statt dessen sollte sie innerhalb des bestehenden Tarifvertragssystems erfolgen und von den Tarifparteien selber in die Wege geleitet werden.

Auf Arbeitgeberseite wäre eine verbesserte „interne Demokratisierung“ überfällig, die dazu führen sollte, daß die Einzelunternehmen frühzeitiger und stärker als bisher in die Formulierung tarifpolitischer Verhandlungspositionen miteinbezogen werden. Dies wäre schon deswegen wichtig, weil die Verbandsmitglieder je nach Betriebsgröße und außenwirtschaftlicher Verflechtung in sehr unterschiedlicher Weise dem globalisierten Wettbewerb exponiert sein werden.

Auf Gewerkschaftsseite gilt es, von dem bislang noch ideologisch dominierenden schwedischen „Einheitslohnmodell“ endgültig Abschied zu nehmen und eine stärkere Differenzierung und Flexibilisierung der Tarifbedingungen zuzulassen¹⁶.

Als Konsequenz der zunehmenden Globalisierung des Standortwettbewerbs wird eine weitere Verlagerung von Entscheidungskompetenz von der Verbands- auf die Betriebsebene unumgänglich sein, da sich die Situation der Einzelunternehmen auch innerhalb einer Branche zunehmend differenziert gestalten wird. In der tarifpolitischen Front sind deswegen auf Arbeitgeberseite bereits deutliche Risse erkennbar geworden.

Durch die Globalisierung werden die Arbeitgeber nicht nur nach dem Grad der weltwirtschaftlichen Verflechtung ihrer Unternehmen unterschiedlich tangiert, sondern auch hinsichtlich ihrer oftmals schon durch die Betriebsgröße bestimmten Möglichkeiten, mit den Folgen von Globalisierung fertigzuwerden. In dieser Hinsicht ist eine wachsende Divergenz zwischen Großunternehmen zu verzeichnen, die zunehmend Produktionsfunktionen auslagern und sich bald darauf beschränken werden, nur noch als „Assembler“ vorgelieferte Teile zusammenzufügen, sowie kleineren und mittleren Unternehmen, die bestenfalls als „Systems Supplier“ noch eine gewisse Eigenständigkeit bewahren können, sonst aber in eine zunehmende Abhängigkeit von Zulieferaufträgen zu geraten drohen. Die bisherige weitgehende tarifpolitische Gleichbehandlung würde diese Wettbewerbsunterschiede

noch verstärken und die weitere Entwicklung transnationaler Unternehmen begünstigen. Beides kann aber nicht im gewerkschaftlichen Verbandsinteresse sein.

Der gegenwärtig noch ungewisse Ausgang der laufenden Tarifverhandlungen zwischen der IG Metall und der Volkswagen AG könnte dafür paradigmatisch werden. Die Volkswagen AG ist zwar noch kein „transnationales“ Unternehmen, sondern weist eher multinationale Strukturen auf, d.h., der wechselseitige interregionale Austausch von Bezügen ist, zumindest über den Bereich der Europäischen Union hinaus, noch relativ gering. Dies könnte sich mit dem Tarifergebnis aber rasch ändern. Bereits jetzt hat die Konzernführung angekündigt, gegebenenfalls Produktionen in die Werke nach Großbritannien oder nach Spanien zu verlagern. Es ist fraglich, wie lange die bereits voreilig angekündigte Solidarität der dortigen Betriebsräte dem standhalten wird. Auch ist daran zu erinnern, daß in Brasilien und in Mexiko große Automobilwerke der Volkswagen AG bestehen, die bei einem „echten“ „Global Sourcing“ ebenfalls miteinbezogen werden könnten. Käme es tatsächlich dazu, so könnte sich der sehr vorteilhafte Haustarifvertrag, der den Gewerkschaften bislang eine so starke Position verliehen hat, angesichts des dann erschließbaren Einsparpotentials zunehmend als stumpfe Waffe erweisen.

Tarifpolitisch wünschenswert wäre ferner eine stärkere vertikale Differenzierung zwischen den Beschäftigten, um die mit den Globalisierungstendenzen wachsende Bedeutung qualifikatorischer Leistungsunterschiede tarifpolitisch besser abbilden zu können und um vor allem auch der wachsenden Anzahl von Minderqualifizierten den (Wieder-)Einstieg in Beschäftigungen zu ermöglichen. Insgesamt könnte sich daraus eine schwierige tarifpolitische Gratwanderung entwickeln, denn „wenn sich die Gewerkschaften nur zum Anwalt derjenigen machen, die ... ausgegliedert werden, verlieren sie zunehmend den Kontakt zum Kern der künftigen Erwerbstätigen. Wenn aber die Gewerkschaften den produktivistischen und neue Dienstleistungen erbringenden Kern nicht verlieren wollen, gar mehr und mehr um ihn ringen müssen, andererseits aber gerade auch die davon Ausgegrenzten mit vertreten wollen, dann müssen sie neue Formen der Regulierung der Arbeitsbeziehungen entwickeln, die den Gewinnern wie den Verlierern der postfordistischen und posttayloristischen Arbeitswelt gleichermaßen gerecht werden“¹⁷.

¹⁶ Siehe dazu Rudolf Meidner: Modell Schweden - Erfolge, Schwächen und Zukunftsperspektiven der schwedischen Gewerkschaftsbewegung, in: WSI Mitteilungen, 1/1994, S. 1-12.

¹⁷ Wolfgang Uellenberg-van Dawen: Organisations- und Programmdebatten in den Gewerkschaften, in: Michael Kittner (Hrsg.): Gewerkschaften heute. Jahrbuch für Arbeitnehmerfragen 1995, S. 108.