

Sydow, Jörg (Ed.); Wirth, Carsten (Ed.)

Book

Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Sydow, Jörg (Ed.); Wirth, Carsten (Ed.) (1999) : Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken, ISBN 3-87988-442-0, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116898>

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.

Jörg Sydow, Carsten Wirth (Hg.)

Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken

A 223667



Rainer Hampp Verlag

EIGENTUM
DES
INSTITUTS
FÜR
WELTWIRTSCHAFT
KIEL

BIBLIOTHEK

**Arbeit, Personal
und Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken**

Jörg Sydow, Carsten Wirth (Hg.)

Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken

A 223667



373 221 134

Rainer Hampp Verlag

München und Mering 1999

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken :
/ Jörg Sydow ; Carsten Wirth (Hg.) - München ; Mering : Hampp,
1999

ISBN 3-87988-442-0

Liebe Leserinnen und Leser!

*Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen
Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

© 1999 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringzeller Str. 16 D - 86415 Mering

Internet: <http://www.hampp.de>

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Inhalt

Vorwort 7

1. Arbeit, Personal, Mitbestimmung – Probleme und Problemlösungen durch
Unternehmensvernetzung
Jörg Sydow, Carsten Wirth 9

Unternehmensnetzwerke im Spannungsfeld von Ökonomie und Herrschaft

2. Ökonomie von Unternehmensnetzwerken: Theoretische Einsichten und empirische Befunde
Werner H. Hoffmann 31

3. Herrschaft in Unternehmensnetzwerken. Vom Schwinden einer Kategorie in Theorie und Praxis
Ulf Kadritzke 63

Arbeit und Personal in Unternehmensnetzwerken

4. Boundaryless careers in the US film industry: Understanding labor market dynamics of network organizations
Candance Jones, Kate Walsh 99

5. The employment regime of industrial districts. Promises, myths, and realities
Udo Staber, Basu Sharma 117

6. Personalwirtschaftliche Konsequenzen der Externalisierung von Arbeit – Die Bauwirtschaft als prototypisches Beispiel
Werner Nienhüser 143

Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken

7. Organisation betrieblicher Interessenvertretung in der Netzwerkwirtschaft – Das Beispiel der Bauwirtschaft
Stephan Voswinkel 175

8. Modularer Einzelhandel und industrielle Beziehungen (1991-1998).
Ergebnisse einer qualitativen Längsschnittuntersuchung
Carsten Wirth 191
9. Franchising- und franchisingähnliche Systeme – Das Ende von
Interessenvertretung?
Carsten Wirth 233
10. Arbeitnehmerbeteiligung im Netz – Mitbestimmung in der
Fraktalen Fabrik?
Thomas Kreuder 257
11. Unternehmensorganisation und Betriebsverfassung. Zur Notwendigkeit
der Vereinbarung angepaßter Mitbestimmungsstrukturen in dezentralen
Organisationsformen
Ulrike Wendeling-Schröder 277
12. Mitbestimmte Netzwerkbildung – Der Fall einer außergewöhnlichen
Dienstleistungsunternehmung
Stephan Duschek, Carsten Wirth 297
- Der Grenzfall: Mitbestimmung in Konzernen**
13. Ins Netz gegangen: Industrielle Beziehungen im Netzwerk-Konzern am
Beispiel der Hoechst AG
Steffen Becker, Wolfgang Menz, Thomas Sablowski 337
14. Auf dem Weg zum Netzwerkunternehmen? Anmerkungen zu einem
problematischen Konzept am Beispiel der deutschen Automobilkonzerne
Holm-Detlev Köhler 365

Vorwort

Die Zeit scheint reif, sich genauer mit den Implikationen der Organisationsform des Unternehmungsnetzwerks für Arbeit, Personal (-management) und Mitbestimmung zu befassen. Auf drängende Fragen nach der Richtung des Wandels der Arbeit durch Unternehmungsvernetzung und nach der Qualität von Netzwerkarbeit, der Entwicklung netzwerkbezogener und durch Netzwerke gleichzeitig begrenzter Karrieren sowie dem Wandel im Personalmanagement bieten die in diesem Band versammelten Beiträge erste Antworten. Die meisten Aufsätze dieses Bandes widmen sich dem Thema ‚Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken‘, gehen dabei aber über eine bloße Bestandsaufnahme der Auswirkungen der Unternehmungsvernetzung für die Mitbestimmung hinaus, indem sie neue Praktiken der Interessenvertretung in Unternehmungsnetzwerken untersuchen und rechtsreformische Vorschläge entwickeln. Da die Netzwerk-Metapher zunehmend auch auf Konzerne angewandt wird, untersuchen weitere Beiträge den Wandel der Konzernorganisation sowie der Mitbestimmung in Konzernen. Der Band beginnt, sieht man von dem einleitenden, von den Herausgebern verfaßten Beitrag ab, mit zwei Aufsätzen zu grundlegenden Fragen der Ökonomie sowie der Herrschaft in Unternehmungsnetzwerken.

Die Beiträge in diesem Band bieten nicht nur erste Antworten, sondern signalisieren gleichzeitig, besonders im Bereich ‚Arbeit und Personal‘, dringenden Forschungsbedarf. Die Herausgabe dieses Bandes zu diesem Zeitpunkt soll deshalb auch und gerade zu weiteren Forschungsarbeiten in diesem Bereich anregen – und zwar sowohl in der Ökonomie als auch in der Industriosozologie und der Rechtswissenschaft; diesen Disziplinen entstammen auch die Autoren und Autorinnen dieses Bandes.

Der vorliegende Band enthält zur Hälfte Originalbeiträge; zur anderen Hälfte gelangen Beiträge zum Wiederabdruck, die in den letzten Jahren in der von David Marsden, Walther Müller-Jentsch, Dieter Sadowski, Jörg Sydow, Franz Traxler und Hansjörg Weitbrecht herausgegebenen und im Rainer Hampp Verlag vierteljährlich erscheinenden Zeitschrift *Industrielle Beziehungen* publiziert wurden. Einige dieser Beiträge sind vor dem Abdruck in diesem Band noch einmal auf den neusten Stand gebracht worden.

Berlin, im November 1999

Jörg Sydow und Carsten Wirth

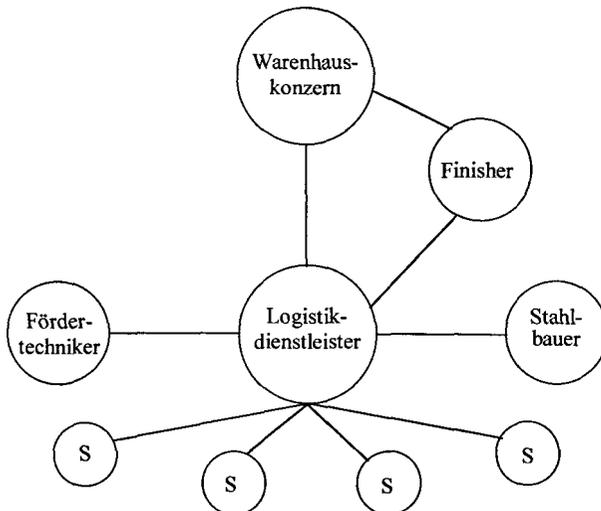
Jörg Sydow, Carsten Wirth

Arbeit, Personal, Mitbestimmung – Probleme und Problemlösungen durch Unternehmungsnetzwerk

1. Das logistische Netzwerk einer Warenhausunternehmung – Eine exemplarische Einstimmung

In diesem einleitenden Beitrag wollen wir am Beispiel eines logistischen Netzwerkes einer Warenhausunternehmung neue Probleme und Problemlösungen für Arbeit, Personal und Mitbestimmung durch Unternehmungsnetzwerk diskutieren und im Rahmen dieser Erörterung an geeigneter Stelle auf die Beiträge des Bandes verweisen.

Dem porträtierten logistischen Netzwerk gehören neben dem Warenhauskonzern ein selbständiger Logistikdienstleister und seine „selbstfahrenden Unternehmer“ (Paasch 1990) an. Des weiteren unterhält der Logistikdienstleister immer wieder aktivierte Geschäftsbeziehungen zu zwei Unternehmungen aus der Metallindustrie, die mit dem Logistikdienstleister in Projekten zusammenarbeiten (s. Abbildung 1).



S = selbstfahrende Subunternehmer

Abbildung 1: Das logistische Netzwerk einer Warenhausunternehmung (Ausschnitt)

In unserem Fall planen und realisieren diese Unternehmungen zusammen mit dem Logistikdienstleister (und unter Einbeziehung der Warenhausunternehmung) Investi-

tionen in einem Lager des Logistikdienstleisters, die für die Bearbeitung seines erweiterten Aufgabenumfanges notwendig werden.

Während andere Warenhausunternehmungen ihre Logistik zentralisiert haben (vgl. das Beispiel in Lenzion 1991 und Eierhoff 1994), substituiert auch die Warenhausunternehmung ihr bisher mittels bestimmter Gebietsspediteure organisiertes Logistiksystem durch ein zentralistischeres System, in dem die Waren über fünf sogenannte regionale Umschlagpunkte und über Läger von Logistikdienstleistern an die Warenhausfilialen verteilt werden. Dies betrifft auch das Textilsortiment, das der Dienstleister, der unserem Beispiel zugrundeliegt, im Hängeversand verteilt.¹ Ein Teil der Textilien wird, bevor sie für die Warenhausfilialen kommissioniert werden, von einem sogenannten Finisher bearbeitet. Finisher sind typischerweise selbständige „Garagenbetriebe“ (Warenhausmanager 7).² Zu ihren Aufgaben gehören z.B. das Aufbügeln von Blusen, Sakkos etc. (vgl. Wirth 1999: 345 ff.).

Aufgrund der notwendig engen Abstimmung mit dem Logistikdienstleister für den Hängeversand wird vereinbart, auf langfristiger Basis mit diesem zusammenzuarbeiten. Eine intensive Zusammenarbeit mit dem Logistikdienstleister wird insbesondere für hängende Waren erforderlich, wenn ihm im Zuge der Logistikrestrukturierung ihm mit der Lagerung und der Preisauszeichnung von Damen- und Herrenoberbekleidung zusätzliche Aufgaben übertragen werden. Somit entsteht zwischen Warenhausunternehmung und Logistikdienstleister eine Geschäftsbeziehung, die wir ob ihrer Beziehungsqualität als „Netzwerkbeziehung“ (Sydow et al. 1995) kennzeichnen.

Indem das (Logistik-) Management der Warenhausunternehmung in einem Aus- und Verhandlungsprozeß dem Logistikdienstleister Vorgaben hinsichtlich Preis, Qualität und Bearbeitungszeit macht, die Unternehmungen informationstechnisch vernetzt und damit vor allem eine Strategie der Kostenführerschaft im Unternehmungsnetzwerk implementiert, übt sie die für strategische Netzwerke konstitutive Führung aus. Indikatoren für die Qualität der Netzwerkbeziehung zwischen dem Logistikdienstleister und der Warenhausunternehmung sind zum einen die mit zehn Jahren besonders lange Vertragslaufzeit, zum anderen die organisatorische Regelung der Zusammenarbeit: Manager der Netzwerkunternehmungen evaluieren etwa jährlich die Zusammenarbeit und optimieren sie auf Grundlage dieser Evaluationsergebnisse. Auf der operativen Ebene stimmen Beschäftigte unter Bezugnahme auf die strategischen Vorgaben des Managements der Netzwerkunternehmungen nahezu täglich die Zusammenarbeit ab und lösen auftretende Probleme in der zwischenbetrieblichen Kooperation gemeinsam. Damit tragen sie dazu bei, daß die zunächst allein auf Kostenführerschaft ausgerichtete Kooperation in Richtung Differenzierung weiterentwickelt

¹ Bei einem Hängeversand hängen die Textilien auf Stangen, so daß beim Hersteller die Waren direkt auf die Verkaufsständer der Warenhausfilialen übernommen werden können.

² Mit dem Begriff ‚Garagenbetrieb‘ werden solche Klein(st)unternehmungen beschrieben, die durch schlechte Arbeitsbedingungen und eine niedrige Entlohnung gekennzeichnet sind (vgl. Doleschal 1989).

wird. Sie beweisen somit zugleich, daß operative und strategische Ebene nicht voneinander unabhängig, sondern rekursiv miteinander verbunden sind (vgl. Sydow 1996). Zudem koordinieren Teams, denen Vertreter beider Netzwerkunternehmungen angehören, die Intensivierung der Zusammenarbeit. So entsteht zusätzlich zur informationstechnischen eine personell-organisatorische Vernetzung, die später durch Evaluationsgespräche auf der strategischen Ebene und durch die Aktivitäten der „boundary spanners“ (Adams 1980) auf der operativen Ebene abgelöst werden.

Der Logistikdienstleister selbst entspricht in etwa dem Idealtyp einer „flexiblen Firma“ (Atkinson 1984). Ihre Flexibilität erreicht die Unternehmung z.B. durch ein Arbeitszeitsystem, das es ermöglicht, den Arbeitseinsatz dem Arbeitsanfall anzupassen. Die Unternehmung praktiziert ein Jahresarbeitszeitsystem, das einen Ausgleich von Mehrarbeit in Zeiten mit einem niedrigeren Arbeitsaufkommen erlaubt. Die Zentralisierung der Dienstleistungsproduktion an einem Standort erhöht zusätzlich die Flexibilität, denn durch kurzfristige Umsetzungen innerhalb des Betriebes kann der Dienstleister die Nachfrageschwankungen aus unterschiedlichen Aufträgen abfangen. Zudem wird die numerische Flexibilität durch kurzfristig angesetzte Nachtschichten verbessert, in denen z.B. sogenannte Prospektwaren bearbeitet werden. Mittels einer vor allem weiblichen Randbelegschaft verstärkt der Dienstleister seine quantitative Anpassungsfähigkeit. 20 % der Beschäftigten haben befristete Arbeitsverhältnisse, und ein Großteil der Belegschaft sind Teilzeitbeschäftigte, von denen ein Teil auch sozialversicherungsfrei beschäftigt ist.

Auch durch die Organisation seiner logistischen Kette steigert der Dienstleister seine numerische Flexibilität. Der Dienstleister, der vor 20 Jahren noch eine vertikal tief integrierte Unternehmung war, hat sich entsprechend dem allgemeinen Branchentrend (vgl. dazu z.B. Klaus et al. 1995; Plehwe/Bohle 1998) in ein Unternehmungsnetzwerk aufgelöst. Ausgehend von den Bestrebungen einzelner Fahrer, sich selbständig zu machen, verringerte der Dienstleister in den Folgejahren systematisch (unter Ausnutzung der Fluktuation) seine Leistungstiefe, so daß er immer mehr – wie ein traditioneller Spediteur – zu einem Organisator des Transports wurde.

Der Logistikdienstleister führt die „selbstfahrenden Unternehmer“ (Paasch 1990), indem er vertraglich vereinbarte Vorgaben durchsetzt und dabei eine Strategie vom Typ der Kostenführerschaft implementiert. Beispielsweise sichert der Logistikdienstleister vertraglich ab, daß ihm die selbstfahrenden Unternehmer von Montag bis Freitag zur Verfügung stehen und nur am Wochenende für andere Auftraggeber tätig werden dürfen, wobei ihnen dann dabei der Transport hängender Waren verboten ist. Des weiteren werden Vorgaben hinsichtlich der Ausstattung der Fahrzeuge gemacht: Sie fahren LKW's, die das Logo des Logistikdienstleisters tragen, und haben eine bestimmte, für den Hängeversand typische Ausstattung der Fahrzeuge anzuschaffen.

Mit der Unternehmungsvernetzung sind generell wie auch in dem hier in erster Annäherung skizzierten Fall sehr unterschiedliche Hoffnungen und Befürchtungen verbunden. Diese betreffen nicht zuletzt Fragen von Arbeit, Personal und Mitbestimmung. Werden Arbeit und Beschäftigte polarisiert, wie Manuel Castells (1996: 273

ff.) vermutet, oder ist die „network society“ – so der Titel seines einflußreichen Buches – der Beginn einer neuen Epoche von Wachstum, Beschäftigung (-ssicherheit) und Stabilität? Werden aus den Beschäftigten in Unternehmungsnetzwerken „Wissenskapitalisten oder Söldner“ (Sattelberger 1999)? Wie ist das Personalmanagement betroffen? Bedarf es neuer Methoden der (Personal-) Führung oder gar eines „Neuen Moralischen Kontrakts“ (Sattelberger 1999: 72)? Geht es wirklich in Zukunft darum, daß „organizations will organize, but to do so they will no longer need to employ“ (Handy 1994: 36)? Mit der Folge, daß „an organizing organization will look and feel very different from an employment organization“ (Handy 1994: 36) – sowohl aus der Sicht der Unternehmer als auch der (verbleibenden) Arbeitnehmer? Steht – spätestens damit und mit der Durchsetzung der „virtuellen Personalabteilung“ (Scholz 1995) – das Personalmanagement gar institutionell vor dem Aus? Und wie steht es um die Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken? Werden „interessenvertretungsfreie Zonen statt Mitbestimmung“ (Sydow/Wirth 1999) der Regelfall? Oder kommt es zu einer Revitalisierung partizipativer Unternehmungskonzepte, die auf die aktive Mitarbeit der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen angewiesen sind? Trotz vieler offener Fragen steht zum heutigen Zeitpunkt jedoch eines fest: Mit der Unternehmungsnetzwerkung kommt es zu einer quantitativen und qualitativen Umschichtung nicht nur von Arbeit, sondern auch der Anforderungen an das (Personal-) Management. Einerseits verringert sich z.B. durch die Quasi-Externalisierung von (Teil-) Funktionen das Problem des Managements mit Arbeitskräften, weil die entsprechenden (Teil-) Funktionen in einer anderen Unternehmung wahrgenommen werden. Insofern leistet die Unternehmungsnetzwerkung – zumindest aus Sicht des (Personal-) Managements – einen Beitrag zur Problemlösung. Andererseits entstehen durch sie neue, zusätzliche Probleme, z.B., weil Manager mit einem „managing across boundaries“ (Pfeffer/Baron 1988: 294) konfrontiert sind, sie lernen müssen, Strategien mit Kooperationspartnern abzustimmen, und sie vor dem (neuen) Problem stehen, die Kooperation von abhängig Beschäftigten und neuen Selbständigen zu organisieren.

Nicht nur für das Personalmanagement, auch für die Interessenvertretung ist die Unternehmungsnetzwerkung mit Unwägbarkeiten verbunden. Beispielsweise wird die Streikfähigkeit im rechtlichen und institutionellen Rahmen der BRD durch die Unternehmungsnetzwerkung erheblich beeinträchtigt (vgl. z.B. Mückenberger 1989). Gleichzeitig entstehen aber auch aufgrund der engen Kopplung von betrieblichen Leistungsprozessen neue „relevante Ungewißheitszonen“ (Crozier/Friedberg 1979), die Interessenvertreter nutzen können. Insgesamt – das deutet sich bereits hier an – hat die Unternehmungsnetzwerkung für Arbeit, Personalmanagement und Mitbestimmung einen eher ambivalenten Charakter.

In der Literatur finden sich zwar erste Konzeptionen für das Management von Netzwerkbeziehungen (vgl. z.B. Sydow/Windeler 1994), und es gibt erste Anzeichen dafür, daß eine prozessuale Sichtweise des Managements dieser Beziehungen an Verbreitung gewinnt (vgl. z.B. Ring/Van de Ven 1994; Sydow et al. 1995; Endres/Wehner 1995; Wirth 1999), aber die hier angesprochenen Probleme und andere,

die im Zusammenhang mit Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken auftreten (können), sind zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nahezu unerforscht:

- Hinsichtlich der Entwicklung von *Arbeit* diagnostizieren die wenigen industri soziologischen Studien zu diesem Thema immerhin eine Arbeitsintensivierung (vgl. Sauer/Döhl 1994), veränderte Grenzziehungen zwischen Abteilungen und Aufgaben in Unternehmungen sowie eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen insbesondere in peripheren Betrieben strategischer und auch regionaler Netzwerke (vgl. Bieber 1992; Staber/Sharma in diesem Band). Erste Studien widmen sich den Besonderheiten einer Arbeit in „interorganizational groups“ (Schopler 1987).
- Genauso wenig Aufmerksamkeit wurde dem *Personal* in Unternehmungsnetzwerken in betriebswirtschaftlichen Analysen zuteil. Personalpolitische Konsequenzen der Unternehmungs vernetzung werden in einzelnen Arbeiten zwar angediskutiert (vgl. z.B. Ritter 1998), breiter angelegte Analysen stehen allerdings noch aus. Die bislang wohl umfassendste Erörterung zu diesem Thema (Eigler 1997) gibt zwar einen Überblick über relevante personalwirtschaftliche Fragestellungen, vernachlässigt aber das damit, aufgrund der Verrechtlichung der industriellen Beziehungen, unmittelbar verbundene Thema der Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken. Personalmanagement spielt sich allerdings nicht in einem rechts- und (mikro-) politikfreien Raum ab. Bruch (1997: 459) spricht denn auch u.E. zu Recht von einem „hochpolitischen, tiefgreifenden Wandel“ durch Unternehmungs vernetzung (ähnlich auch Pichert 1996). Dieser Aspekt bleibt dann aber in ihren Ausführungen sowohl konzeptionell als auch argumentativ weitgehend unbedeutend; er wird auf eine Informationspolitik gegenüber dem Personal, mit der die Interessen des Managements realisiert werden sollen, verengt.
- Die *Mitbestimmung* in Unternehmungsnetzwerken gilt – wenngleich auch hier noch viele Fragen offen sind – als vergleichsweise gut untersucht. Denn als Reaktion auf die engere Zusammenarbeit in Just-in-time-Zulieferverbänden und deren (vor allem negativen) Konsequenzen für die Mitbestimmung in Betrieben und Unternehmen hat sich Ende der 80er Jahre die Mitbestimmungsforschung verstärkt dem Problem der Unternehmungs vernetzung zugewandt (vgl. z.B. die frühen Beiträge in Doleschal/Klönne 1990 sowie für einen Überblick Sydow 1999a); mittlerweile wird sie auch auf den Dienstleistungssektor ausgedehnt (vgl. z.B. Wirth 1994, 1999 und in diesem Band; Duschek/Wirth in diesem Band). Diese Studien basieren allerdings, sofern sie überhaupt empirisch ausgerichtet sind, auf Einzelfallstudien; umfassendere empirische Untersuchungen fehlen bislang.

Wir wollen die skizzierte Forschungslücke zum Anlaß nehmen, um – zunächst anhand unseres Beispiels – die konkreten Betroffenheiten des Personalmanagements, der Beschäftigten und der Interessenvertretung näher zu beleuchten, um damit das Spektrum der durch Unternehmungs vernetzung aufgeworfenen Probleme und Betrof-

fenheiten aufzuzeigen. Zwar werden wir die genauere Untersuchung vieler der aufgeworfenen Fragen den weiteren Beiträgen dieses Bandes überlassen (müssen), gleichsam nebenbei aber den Zusammenhang von Arbeit, Personal (-management) und Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken klären (vgl. 2). Neben den Problemen und Betroffenheiten durch Unternehmungsvernetzung werden wir allerdings auch einige, zum Teil über unseren Beispielsfall hinausweisende Problemlösungen durch Unternehmungsvernetzung in den Bereichen Arbeit, Personal und Mitbestimmung vorstellen (vgl. 3). Diesen einleitenden Beitrag abschließend ziehen wir ein vorläufiges Fazit (vgl. 4).

Die Daten des eingangs skizzierten und im folgenden genauer analysierten Falls beruhen auf einer empirischen Untersuchung zum Management von Netzwerkbeziehungen im Einzelhandel. Der herausgegriffene Fall wurde mittels zwölf leitfadengestützter Interviews mit Managern und Betriebsräten einer Warenhausunternehmung, mit Managern eines Logistikdienstleisters und einem Gewerkschaftssekretär erhoben (vgl. Wirth 1999: 384 ff.). Wir haben diesen Fall für die Erörterung bestimmter Fragen aus den Themengebieten Arbeit, Personal und Mitbestimmung ausgewählt, weil erstens die netzwerkförmige Zusammenarbeit insbesondere für die Warenhausunternehmung und den Logistikdienstleister strategisch wichtig ist, zweitens neben etablierten Unternehmungen auch neue Selbständige dem Unternehmungsnetzwerk angehören und drittens diese Formen netzwerkförmiger Zusammenarbeit zwischen Dienstleistungsunternehmungen – dies zeigen die Forschungsergebnisse anderer Wissenschaftler (vgl. z.B. Pfohl 1994a, b; Plehwe 1998; Riesenecker-Caba/Stary 1997) – auch für andere Fälle Relevanz haben.

2. Betroffenheiten durch Unternehmungsvernetzung: Arbeit, Personal, Mitbestimmung

Ausgangspunkt unserer Überlegungen ist der Wandel von Arbeit durch Unternehmungsvernetzung. Da Arbeit, Personalmanagement und Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken – wie wir noch zeigen werden – rekursiv miteinander verbunden sind,³ könnten wir unsere Ausführungen ebensogut mit den Veränderungen in der Mitbestimmung oder im Personalmanagement beginnen. Wir haben uns für diesen Einstieg entschieden, weil er es uns erlaubt, mit den offensichtlichsten und wohl grundlegendsten Konsequenzen der Unternehmungsvernetzung zu beginnen.

Über die im folgenden vermerkten Probleme und Betroffenheiten hinaus ist zu berücksichtigen, daß der *Prozeß* der Unternehmungsvernetzung selbst, insbesondere die Entstehung dieser Organisationsform infolge von Quasi-Externalisierung und/oder

³ Rekursiv verbunden meint, daß das Resultat eines Prozesses in die iterativen Runden der Reproduktion als Grundlage eingeht (vgl. auch Ortmann 1995: 81 f.). Vgl. zum Konzept der Rekursivität, das für die dieser Analyse zugrundeliegenden Strukturierungstheorie zentral ist, auch Giddens (1984) sowie Ortmann et al. (1997); aus der Sicht der negotiated order theory vgl. zusammenfassend Wirth (1999).

Quasi-Internalisierung ökonomischer Aktivitäten zusätzliche Belastungen auslöst (z.B. ein steigender Managementbedarf der Geschäftsbeziehungen), spezielle Qualifikationen erfordert (z.B. ein kompetentes boundary spanning) und weitergehende Partizipationsmöglichkeiten limitiert.

2.1. Arbeit im logistischen Netzwerk – Quantitative und qualitative Veränderungen

Die Unternehmungsvernetzung führt in dem hier betrachteten Fall zu quantitativen und qualitativen Veränderungen von Arbeit, die in der Warenhausunternehmung vom Top-Management in Zusammenarbeit mit einer Unternehmungsberatung eingeleitet und vom mittleren Management umgesetzt werden.

Durch die Verschiebung der interorganisationalen Arbeitsteilung im Zuge der Unternehmungsvernetzung verringert sich in der Warenhausunternehmung die *Arbeitsmenge*; sie wird durch Arbeit beim Logistikdienstleister ersetzt. Mit dieser im Zuge der Bildung von Unternehmungsnetzwerken typischen quantitativen Umschichtung von Arbeit vom Zentrum an die Peripherie ist in unserem Fall eine Verringerung von menschlicher Arbeit im Unternehmungsnetzwerk insgesamt verbunden, denn der Logistikdienstleister erreicht in dem von ihm übernommenen Funktionsbereich eine höhere Produktivität als die Warenhausunternehmung. Die Bewältigung der Umschichtung und Verringerung von Arbeit erfolgt nicht – wie etwa Eigler (1997) vermutet und wie dies in Konzernen möglich wäre (vgl. zum Grenzfall ‚Konzern‘ die Beiträge von Becker et al. und Köhler in diesem Band) – durch einen Personaltransfer zwischen den Netzwerkunternehmungen, sondern der Logistikdienstleister verbittet sich Einmischungen in seine Personalhoheit. Infolgedessen verarbeiten die Manager der Netzwerkunternehmungen die personellen Folgen der Unternehmungsvernetzung unternehmensintern, was zur Zeit vermutlich der typischen Praxis des Personalmanagements in Unternehmungsnetzwerken entspricht (so auch Nienhüser in diesem Band).⁴

In der Warenhausunternehmung werden Steuerungstätigkeiten, die in der Unternehmungszentrale ausgeübt werden, aufgewertet, – mit der Konsequenz einer *qualitativen* Veränderung von Arbeit. Dies zeigt sich z.B. daran, daß die Speditionsabteilung durch eine Logistikabteilung substituiert wird. Jene organisiert nicht nur den Transport, sondern übernimmt auch die Lagerbewirtschaftung und das Management interorganisationaler Beziehungen. Dadurch kommt es zu einer verstärkten *Politisierung der Arbeit*, denn die Einrichtung dieser Querschnittsabteilung führt zu mikropolitischen Konflikten der Logistikabteilung mit den Einkaufs- und Verkaufsabteilungen, die durch die Zentralisierung und die informationstechnische Vernetzung stärkeren (Erfolgs-) Kontrollen unterliegen (könnten). Mit der Politisierung ist eine allgemeine-

⁴ Der Logistikdienstleister verringert ferner die bei ihm anfallende Arbeitsmenge durch das Subcontracting von Transportleistungen an selbstfahrende Unternehmer.

re Entwicklung angesprochen, die auch in anderen Fällen der Unternehmungsvernetzung anzutreffen ist (vgl. z.B. die Fallstudien in Wirth 1999), obwohl mit der – netzwerktypischen – engeren Verknüpfung von Hierarchie mit Markt manchmal eine Entpolitisierung von Organisation in Verbindung gebracht wird.

Beim Logistikdienstleister kommt es – was auch Studien über die Restrukturierung der Zulieferbeziehungen in der Automobilindustrie belegen (vgl. z.B. Bieber 1992; Sauer/Döhl 1994) – zu einer stärkeren *Segmentierung* von Arbeit zwischen der operativen und strategischen Ebene und damit zu einer qualitativen Veränderung, die durch die Aktivitäten der Verkaufsabteilung nach der Reorientierung der Unternehmensstrategie eingeleitet werden. Auf einer strategischen Ebene wird die Steuerungsfunktion ausgebaut und damit die Arbeit von Speditionskaufleuten, die einen kompetenten Umgang mit Informationstechnik und den Beschäftigten des Kunden einschließt, als *boundary spanners* aufgewertet. Im Unterschied zur Warenhausunternehmung kommt es hier allerdings nicht zu mikropolitischen Auseinandersetzungen zwischen einzelnen Abteilungen, weil erstens aus Sicht des Managements die verstärkte „Kundenintegration“ (Kleinaltenkamp 1997) im Vordergrund steht und zweitens diese Unternehmung ein Selbstverständnis als Dienstleister entwickelt hat. Dies impliziert die Orientierung aller Abteilungen an den Kundenwünschen als übergeordneter Norm. Durch die Unternehmungsvernetzung gelingt dem Dienstleister die verstärkte Kundenbindung; es entsteht jedoch – wie wir noch sehen werden – zusätzlicher Personalmanagementbedarf.

Im operativen Bereich des Logistikdienstleisters kommt es aufgrund der Auslegung der Arbeitsorganisation, die in Zusammenarbeit mit anderen Netzwerkunternehmungen (z.B. einem Stahlbauer und einem Fördertechnikhersteller), erfolgt, zu einer *Arbeitsintensivierung*. Diese Arbeitsintensivierung entsteht, weil das Personal verstärkt gemäß dem Arbeitsanfall eingesetzt wird, zwischen den Aufträgen unterschiedlicher Auftraggeber versetzt wird, und weil Dienstleister – so die Auffassung des Managements des Logistikdienstleisters – Arbeit mit weniger Slack und Redundanz organisieren.

Das Beispiel des Logistikdienstleisters zeigt zudem, daß in Unternehmungsnetzwerken eine *Entgrenzung* von Arbeit erfolgt, Arbeit also nicht mehr ausschließlich in einer Unternehmung stattfindet bzw. durch das Handeln der Akteure einer Unternehmung organisiert wird. Generell gilt in dem Unternehmungsnetzwerk der Warenhausunternehmung, daß die Manager der Netzwerkunternehmungen die Zusammenarbeit gemeinsam organisieren. Ein Beispiel:

„Es geht um die Beurteilung, um ein Ausloten der gegenseitigen Beurteilung, z.B. der Preisauszeichnung. Wie bringe ich ein Etikett an, in welchem Zeitraum kann das passieren? Welche Zeitvorstellung hat der Dienstleister? Welche haben wir selber? Das setzt natürlich voraus, daß man sich in den einzelnen Schritten auskennt. Oder im Rahmen Wegeoptimierung. Wo kann ich unnötige Wege wegfallen lassen? (Warenhausmanager 8).

Des weiteren entsteht auch auf der operativen Ebene ein – wenngleich bescheidener – Personalentwicklungsbedarf, denn die Übernahme der Lagerfunktion und der Preisauszeichnung durch den Logistikdienstleister erfordert eine geringfügige Anpassungsqualifizierung der Beschäftigten (zu ähnlichen Befunden aus der Automobilindustrie vgl. Bieber 1992).

Beim Logistikdienstleister steht im Ergebnis der Prekärisierung von operativen Tätigkeiten die Aufwertung einer relativ kleinen Zahl von Steuerungsfunktionen gegenüber (zu ähnlichen Befunden aus der Automobilzulieferung vgl. auch Pohlmann/Stiebitz 1991).⁵

2.2. Personalmanagement – Funktionswandel im logistischen Netzwerk

Diese quantitativen und qualitativen Veränderungen von Arbeit sind Grundlage für das Personalmanagement, das u.a. Personalbewegungen (Einstellungen und Entlassungen) sowie Personalentwicklungsprozesse zu gestalten hat. Das Personalmanagement in der Warenhausunternehmung prägt dabei das in dieser Unternehmung – wie in anderen Einzelhandelsunternehmungen auch – vorhandene Denken in Kosten und Margen. Das Personalmanagement wird von der Unternehmungsleitung auch nicht – wie von Staehle (1988) gefordert – im Sinne einer simultanen Personal- und Unternehmungsentwicklung einbezogen, sondern auf die *Bearbeitung der Folgen* der Unternehmungs- und Netzwerkentwicklung reduziert; es nimmt nicht die insbesondere von Ansätzen des Human Resource Managements (HRM) geforderte aktiv gestaltende Rolle ein. Dadurch werden vom Personalmanagement andere ökonomisch viable Optionen, die die Arbeit im Unternehmungsnetzwerk beeinflussen (könnten), ausgeblendet, nicht propagiert und deshalb auch nicht durchgesetzt (vgl. ausführlich Wirth 1999: 189 ff.).

In der Warenhausunternehmung hat das Personalmanagement infolge der Quasi-Externalisierung verschiedener Dienstleistungen (insbes. der Logistik) einen *Personalabbau* durchzusetzen. Dies geschieht vor dem Hintergrund der in dieser Unternehmung üblichen „kooperativen Konfliktverarbeitung“ (Weltz 1977), in der Managemententscheidungen in einem Prozeß des Gebens und Nehmens vor dem Hintergrund rechtlicher Bedingungen und der relativen Macht(a)symmetrie gegenüber dem Gesamtbetriebsrat durchgesetzt werden. Das Agieren des Personalmanagements als Akteur industrieller Beziehungen hat in diesem Fall – wie in anderen Fällen zuvor – zur Folge, daß der Personalabbau durch die Fluktuation bewältigt wird und sogar ein – rein rechtlich betrachtet – nicht notwendiger Sozialplan aufgestellt wird.

Vereinzelt kommt es in der Warenhausunternehmung allerdings auch zu *Personaleinstellungen* – die Logistikabteilung wird eingerichtet und mit einem Direktor (zweite Führungsebene) ausgestattet; in den anderen Bereichen (z.B. in der Spediti-

⁵ Insofern kommt es beim Logistikdienstleister zu der von Castells (1996) vermuteten Polarisierung.

onsabteilung) werden die Beschäftigten, wenngleich – wie Führungskräfte betonen – relativ mühsam, zu Logistikern qualifiziert: Die Personalentwicklung findet on the job statt. Soweit sich im Zuge der Reorganisation die Personalstruktur der Warenhausunternehmung verändert, d.h. die relativ einfachen operativen Tätigkeiten abgebaut und durch qualifizierte, von einem professionalisierten Mitarbeiterstamm wahrzunehmende Tätigkeiten substituiert werden, muß hierfür ein geeignetes HRM entwickelt werden. Dieses kennzeichnen im vorliegenden Fall Investitionen in die Human Ressourcen in der Hauptverwaltung der Warenhausunternehmung. Die dort arbeitenden Manager werden fachlich (z.B. bzgl. der Optimierung logistischer Abläufe) und sozial weiterqualifiziert. Zu letzterem gehören Kommunikations- und Führungstrainings, die aber nicht die Besonderheiten der Führung über Unternehmungsgrenzen hinweg, z.B. die fehlende hierarchische Anweisungsmacht, berücksichtigen, sondern weiterhin allein auf die Erfordernisse der Unternehmung ausgerichtet sind. Eine „Netzwerkorientierung des Personalmanagements“ (Ritter 1998) der Warenhausunternehmung, die sich in der Ausrichtung der Personalauswahl, -beurteilung und -entwicklung nicht nur an den Erfordernissen der einzelnen Unternehmung sondern dem Unternehmensnetzwerk ausrichtet, fehlt fast vollständig. Lediglich eine Anpassungsqualifizierung von Teilen der Kernbelegschaft des Logistikdienstleisters, die mit Steuerungsaufgaben betraut sind, findet interorganisational statt. Aber auch hier sind – nach Auffassung des Managements des Logistikdienstleisters – die Einarbeitungszeiten, wie in anderen Fällen auch (vgl. Bruch 1997: 468), zu kurz. Zudem mangelt es an einer umfassenderen, „netzwerkbezogenen Arbeitskräftewirtschaft“ (Nienhüser in diesem Band), die dem Umstand Rechnung trägt, daß im Zuge der Vernetzung aus Personal teilweise „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß/Pongratz 1998) werden.

Für das Personalmanagement beim Dienstleister stellt sich auf der operativen Ebene z.B. die Aufgabe, den Personaleinsatz so zu organisieren, daß der Arbeitsanfall, der von den Bestellmengen der Warenhausunternehmung und den vertraglich vereinbarten Durchlaufzeiten bestimmt wird, bewältigt werden kann. Damit verbunden ist die fortwährende Erweiterung der sog. Randbelegschaft (z.B. sozialversicherungsfrei Beschäftigte und Aushilfen) sowie der Aufbau eines Pools sogenannter „Stammaushilfen“. Ferner müssen die neuen Selbständigen geführt werden, was angesichts der Rechtsprechung zum Arbeitnehmerbegriff eine heikle Aufgabe ist (vgl. auch Kreuder in diesem Band). Denn die Organisation der Zusammenarbeit ist so angelegt, daß der Logistikdienstleister de facto eine Eingliederung in die eigene Organisation vornimmt. Ein kompetentes Personalmanagement muß also sicherstellen, daß keine Statuslagen der Fahrer erhoben werden. Personalmanagement – dies zeigt sich auch an diesem Beispiel – ist und bleibt eine *politische* Funktion.⁶

⁶ Mittlerweile wird der politische Charakter des Personalmanagements auch verstärkt thematisiert und konzeptionalisiert (vgl. dazu z.B. Krell 1996; die Beiträge in Martin/Nienhüser 1998; Elsik 1998).

Auf der strategischen Ebene ist es für das Personalmanagement des Logistikdienstleisters notwendig, durch eine *Personalentwicklung* die Voraussetzungen für die Steuerung der Zusammenarbeit zu schaffen. Beispielsweise erfolgt eine Anpassungsqualifizierung der Speditionskaufleute an die steigenden Anforderungen der Logistik. Zusätzlich werden außerbetriebliche Weiterbildungsmaßnahmen (z.B. an der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie) unterstützt, damit die mit Steuerungsfunktionen betrauten Beschäftigten den Anforderungen des boundary spanning eher gewachsen sind. Zu diesen Anforderungen gehören die kompetente Interaktion mit ihrem Gegenüber beim Auftraggeber und die interne Durchsetzung der Kundenanforderungen, damit die Geschäftsbeziehung erfolgreich aufrecht erhalten werden kann. Indem im Zuge des HRM in die Stammbelogschaft investiert wird und die Randbelogschaft de facto davon ausgeschlossen bleibt, trägt das Personalmanagement zur Schneidung der Beschäftigten in Vernetzungsgewinner und -verlierer bei; eine notwendige Konsequenz einer entsprechend „differenzierten Personalpolitik“ (Sattelberger 1999: 25 ff.), die hier allerdings nicht – wie von vielen gefordert – die employability der Beschäftigten und neuen Selbständigen im Blick hat.

Obwohl beim Logistikdienstleister nur eine sehr kleine Gruppe von Beschäftigten in den Genuß eines HRM kommt, verändert sich auch in dieser Unternehmung die Personalstruktur: einer kleinen Gruppe professionalisierter Beschäftigter in relativ gesicherten Beschäftigungsverhältnissen steht als Resultat der Veränderung von Arbeit durch die Unternehmungsvernetzung eine wachsende Anzahl von Beschäftigten und neuen Selbständigen gegenüber, deren Arbeitsbedingungen als prekär einzustufen sind. Infolge stellt sich für das Personalmanagement das Problem, diese beiden Gruppen – nicht zuletzt auch führungsbezogen – zu integrieren (vgl. Sydow 1999b; Pearce 1993). Dieses Integrationsproblem wird allerdings nicht durch einen „Neuen Moralischen Kontrakt“ (Sattelberger 1999: 72) gelöst, sondern durch eine strikte (räumliche) Trennung der Steuerungsaufgaben in der Hauptverwaltung des Logistikdienstleisters und der operativen Tätigkeiten in dem Lager. Hierdurch werden die jeweiligen Belogschaften homogenisiert und die Führungsprobleme verringert.

Im Extremfall könnte sogar als Resultat der Veränderungen von Arbeit durch Unternehmungsvernetzung die Personalabteilung des Logistikdienstleisters *institutionell* in Frage stehen, sich zu einer „virtuellen Personalabteilung“ (Scholz 1995) entwickeln, wenn die strategischen Personalentscheidungen von den jeweiligen Linienabteilungen übernommen werden und die Personalverwaltung aufgrund ihrer geringen Spezifität, aber eventuell auch spezifischere Personalfunktionen wie die Personalauswahl oder die Personalentwicklung, (quasi-) externalisiert werden. Denn angesichts der Möglichkeit, mit Personaldienstleistern auf längerfristiger Basis eng – eben im Netzwerk – zusammenzuarbeiten, beschränkt sich die (Quasi-) Externalisierung personalwirtschaftlicher Funktionen nicht mehr auf die Personalverwaltung. Das um sich greifende Outsourcing dieser Funktion (vgl. zu empirischen Belegen z.B. Greer et al. 1999) und deren Organisation im Rahmen eines Dienstleistungsnetzwerkes mit Personalberatern, Personalleasingagenturen, Personaltrainern und Outplacement-Agen-

turen ist – nicht zuletzt auch aus einer (modifizierten) transaktionskostentheoretischen Sicht (vgl. z.B. Dyer 1996) – ökonomisch erklärbar: Die bei der Externalisierung spezifischer Funktionen anfallenden Koordinationskosten können in Netzwerken in Grenzen gehalten werden, weil die Langfristigkeit der Beziehungen transaktionsspezifische Investitionen ermöglicht und den (möglichen) Opportunismus der Partner begrenzt. Allerdings wird diese zusätzliche Alternative bislang nicht nur vom Management unseres Logistikdienstleisters übersehen, sondern auch in wissenschaftlichen Analysen der Make-or-Buy-Entscheidung über Personalfunktionen (so z.B. bei Föhr 1995, 1998; Klaas et al. 1999) ausgeblendet (vgl. aber jüngst Lepak/Snell 1999: 40 ff.). Dabei darf nicht übersehen werden, daß das Outsourcing – auch im Netzwerk – aus offensichtlichen Gründen auf Widerstände nicht nur beim Personalmanagement selbst, sondern auch bei der Interessenvertretung trifft.

Aufgrund der Personalmanagementpraxis ist im Hinblick auf die Mitbestimmung festzuhalten, daß sich beim Logistikdienstleister aufgrund der instabilen Beschäftigung keine soziale Einheit ‚Belegschaft‘ konstituiert. Infolgedessen kommt es in den Niederlassungen dieser Unternehmung lange Zeit nicht zu einer Betriebsratsbildung (vgl. zu dieser Problematik auch Wirth 1999: 83 ff. am Beispiel anderer Dienstleistungsindustrien; Voswinkel in diesem Band am Beispiel der Bauindustrie). Die meisten Betriebe des Logistikdienstleisters sind auch mehr als 30 Jahre nach der Unternehmensgründung eine mitbestimmungs- und nahezu interessenvertretungsfreie Zone. Darüber hinaus sind die neuen Selbständigen, die als Fahrer für den Logistikdienstleister tätig werden, der Mitbestimmung, Tarifverträgen und dem Arbeitsrecht entzogen. Die fehlende Mitbestimmung der Beschäftigten des Logistikdienstleisters hat für das Personalmanagement allerdings durchaus ambivalente Konsequenzen. Einerseits wird so der Handlungsspielraum des Personalmanagements vergrößert, andererseits erfährt dieses Ressort nicht die mit der Mitbestimmung verbundene höhere Bedeutung und kann nicht die damit einhergehende höhere Legitimität reklamieren.

2.3. Wandel der Mitbestimmung im logistischen Netzwerk

Obwohl das Personalmanagement der Warenhausunternehmung die Routine ‚kooperative Konfliktverarbeitung‘ aufgreift und fortschreibt, verändert es dennoch – intendiert oder nicht – grundlegend den Kontext für das Personalmanagement: Indem die kooperative Konfliktverarbeitung als Routine reproduziert wird, büßt sie zugleich an Bedeutung ein, weil wichtige Voraussetzungen für eine wirksame Interessenvertretung durch Betriebsräte in den Warenhausfilialen (z.B. Freistellungen für die Betriebsräte) nach einer Unternehmungsvernetzung häufig nicht mehr vorhanden sind und diese Form der Interessenvertretung für immer weniger Beschäftigte in den Netzwerkunternehmungen Anwendung findet.⁷

⁷ An anderer Stelle haben wir diesen Sachverhalt als „Paradoxon der kooperativen Konfliktverarbeitung“ (Wirth 1999) bezeichnet.

Erodiert in der Warenhausunternehmung die kooperative Konfliktverarbeitung und wird die Interessenvertretung entsprechend geschwächt, gibt dies dem Personalmanagement die Gelegenheit, andere Arbeitspraktiken durchzusetzen. Diese sind z.B. dadurch gekennzeichnet, daß die Arbeitszeitregelungen in den Filialen der Warenhausunternehmung immer seltener eingehalten werden und z.T. sogenannte „graue Überstunden“, also solche, die nicht bezahlt werden, anfallen. Parallel dazu wird die Gewerkschaft HBV geschwächt, weil ihr betriebliches Standbein, der Betriebsrat in der Warenhausfiliale (z.B. aufgrund des Verlustes von Freistellungen, die eine professionalisierte Interessenvertretungsarbeit ermöglichen), immer weniger interessenvertretungswirksam ist und infolgedessen die Mitgliederrekutierung schwieriger wird. Mit den Mitgliederverlusten gehen finanzielle Einbußen der Gewerkschaften einher, die langfristig deren Existenz bedrohen. Die Schwächung der Mitbestimmungsinstitutionen ist Grundlage und Resultat der Veränderungen der Arbeit, die die Interessenvertreter – weil von ihnen keine andere Mitbestimmungspraxis entwickelt wird – rekursiv (re-) produzieren. Damit entsprechen die Effekte der Unternehmensvernetzung für die Interessenvertreter in der Warenhausunternehmung in etwa denen aus anderen Fällen bekannten (vgl. Wirth 1994 und in diesem Band; Jürgens/Reutter 1989; die Beiträge in Doleschal/Klönne 1990).

In der Warenhausunternehmung beeinflußt die Mitbestimmung das Personalmanagement, denn – wie gezeigt – bewältigt die Interessenvertretung die quantitative Anpassung in Form der kooperativen Konfliktverarbeitung. Ferner wirkt die Mitbestimmung in der Warenhausunternehmung auf den Wandel der Personalstruktur ein, denn die Rechte aus dem Betriebsverfassungsgesetz bei personellen Einzelmaßnahmen, insbesondere § 99 BetrVG, und die bei der Fort- und Weiterbildung nach §§ 96 ff. BetrVG bilden Anknüpfungspunkte für eine Mitbestimmung der Betriebsräte. Dieser Wandel vollzieht sich allerdings in der Hauptverwaltung der Warenhausunternehmung, in der zahlreiche Führungskräfte und andere eher interessenvertretungsferne Beschäftigte, z.B. Professionals, tätig sind. Wir vermuten aus diesem Grund, daß der Effekt der betrieblichen Mitbestimmung in diesem Fall eher gering ist. Indem Mitbestimmungsrechte wahrgenommen und die Veränderungen der Arbeit in der Warenhausunternehmung von Betriebsräten mitbestimmt werden, reproduzieren sie wegen ihres eher reaktiven Handelns im Zuge der kooperativen Konfliktverarbeitung die Vorstellungen des Personalmanagements.

Beim Logistikdienstleister kann aufgrund der stark schwankenden Nachfrage nach Arbeit und dem Beschäftigungsrückgang wegen der Absatzkrise im Einzelhandel die Übereinkunft aus den Aushandlungsprozessen zwischen dem Personalmanagement und den Beschäftigten ‚Überstunden zur Kompensation der relativ niedrigen Entgelte in der Speditionsbranche‘ nicht mehr eingehalten werden. Die Beschäftigten reagieren auf diese einseitige Aufkündigung ihres ‚Sozialvertrages‘ durch das Personalmanagement mit der Gründung von Betriebsräten, in denen sie eine Möglichkeit erblicken, ihre Interessen durchzusetzen. Damit entstehen neue Risiken für die Unternehmung und das Personalmanagement, denn durch die Betriebsräte könnte die Beschäf-

tigung neuer Selbständiger als Fahrer problematisiert werden. Das Personalmanagement wäre gefordert, damit kompetent umzugehen. Zum Zeitpunkt der Erhebung ist jedoch noch unklar, woran sich die Interessenvertreter in ihrer Praxis orientieren und welche Regelungen sie gegenüber dem Management praktisch durchsetzen können. Fest steht jedoch: Arbeit verändert die Grundlagen von Mitbestimmung; Mitbestimmung verändert Arbeit. Mit anderen Worten: Mitbestimmung hat das Potential, Probleme der Beschäftigten zu lösen und gleichzeitig neue Anforderungen an das Personalmanagement zu stellen, das nun z.B. Kompetenzen im Management industrieller Beziehungen entwickeln muß.

Die Erörterung der Mitbestimmungssituation in diesem Unternehmungsnetzwerk zeigt eine disparate Entwicklung: Während sich in der Warenhausunternehmung die Mitbestimmungsmöglichkeiten verschlechtern, entstehen beim Logistikdienstleister erste Ansätze einer Mitbestimmung, die aus Sicht der Beschäftigten und der Interessenvertretung Probleme lösen können. Die Möglichkeiten einer netzwerkweiten Abstimmung der Mitbestimmungspraktiken werden allerdings nicht ausgelotet (s.a. Abschnitt 3).

Die Ausführungen zeigen, daß Arbeit, Personalmanagement und Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken in einem rekursiven Konstitutionsverhältnis zueinander stehen und im Prozeß der Konstitution neue Probleme kreiert, andere hingegen gelöst werden. Der rekursive Zusammenhang zwischen Arbeit, Personalmanagement und Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken hat für die Akteure in den Netzwerkunternehmungen praktische Konsequenzen. Für die Manager/innen, Betriebsräte/innen und Gewerkschaften gilt es, diesen rekursiven Zusammenhang im Blick zu behalten, damit sie in den jeweiligen Situationen kompetent handeln und dabei die Konsequenzen ihres Handelns – wenngleich aufgrund der Beschränkungen, denen alle Akteure unterliegen, nicht vollständig – reflexiver im Lichte dieses Zusammenhangs bedenken können. Aufgrund des immanent politischen Charakters dieses Zusammenhangs, auch und gerade im Netzwerkkontext, müssen die Akteure zudem entsprechende politische Fähigkeiten entwickeln.

3. Problemlösungen durch Unternehmungsvernetzung – Beispiele aus ausgewählten Politikbereichen des HRM

Unternehmungsvernetzung löst in den Bereichen Arbeit, Personal und Mitbestimmung allerdings nicht nur die aufgezeigten Betroffenheiten aus, sie bietet auch – wie die folgenden Beispiele zeigen – Ansatzpunkte für die Entwicklung von Problemlösungen; dies allerdings nicht notwendig in den Bereichen, in denen sie arbeits-, personal- und mitbestimmungspolitische Probleme schafft.

- Dem Problem der Versorgung mit entsprechend qualifizierten Arbeitskräften versuchen Unternehmungen vereinzelt Herr zu werden, in dem sie, z. T. gemeinsam mit Arbeitsämtern, Kammern, Verbänden, Gewerkschaften und öffentlichen oder privaten Bildungsträgern, „Arbeitskräftepools“ (Weinkopf 1996) aufbauen. Diese

Pools können virtueller Natur sein, sofern sich die Netzwerkunternehmungen bei der Personalplanung abstimmen; sie können aber auch bei einem in das Netzwerk eingebundenen Personaldienstleister (z.B. einer Personalleasing-Agentur) zentralisiert sein. Im Extremfall entsteht, gleichsam zwischen den partizipierenden Unternehmungen, ein „Netzwerk-Arbeitsmarkt“ (Nienhüser in diesem Band) oder „kontrollierter externer Arbeitsmarkt“ (Sengenberger 1987: 273).

- Eine systematische Personalentwicklung läßt manche Arbeitskräftepools zu „Qualifizierungsnetzwerken“ (Wegge 1996) werden. Die Dasa zum Beispiel hat zum 1. September 1995 ihre Lehrwerkstätten als Dienstleistungsgesellschaft aus-gegründet und kurze Zeit später damit angefangen, diese Leistungen auch Unternehmungen außerhalb des DaimlerChrysler-Konzerns anzubieten. Auch die vom Bundesinstitut für Berufsbildung propagierte berufliche Verbundausbildung nimmt diese Idee auf. Das Institut schlägt Unternehmungen vier Arten der Verbundausbildung vor: (1) die Auftragsausbildung, bei der bestimmte Ausbildungsabschnitte anderen Betrieben oder Bildungsträgern überlassen werden, (2) die Rotation von Auszubildenden zwischen verschiedenen Unternehmungen, (3) der Abschluß eines Ausbildungsvertrages durch eine Leitunternehmung, die die unternehmungübergreifende Ausbildung organisiert und verantwortet und (4) die Bildung einer Institution (z.B. Verein oder AusbildungsGmbH), in der sich Unternehmungen zum Zwecke der Verbundausbildung zusammenschließen (vgl. Bal-lauf 1995; mit weiteren Beispielen Wegge 1996; Harrison/Weiss 1998). Für die Zukunft dürfte mit einer weiteren Zunahme solcher Qualifizierungsnetzwerke zu rechnen sein, zumal wenn es stimmt, daß auf der einen Seite Unternehmungen zu-nehmend qualifiziertes Personal benötigen, auf der anderen Seite aber via (Quasi-) Externalisierung der beruflichen Ausbildungsfunktion die Kapazitäten und Kom-petenzen in diesem Bereich zurückfahren.
- Die Karriereplanung im Rahmen der betrieblichen Personalpolitik war in der Ver-gangenheit fast ausnahmslos unternehmungsbezogen, schloß allenfalls Konzern-unternehmen mit ein (vgl. z.B. Berthel/Koch 1985). In jüngster Zeit mehren sich die Anzeichen dafür, daß Karrieren unternehmungsübergreifend geplant werden und auch verlaufen. In diesem Sinne werden organisationale Karrieren zu Organi-sationsgrenzen überschreitenden, „*boundaryless careers*“ (Arthur 1994). Dabei basieren diese Karrieren, die sich von der konkreten Organisation loslösen, auf der durch die Mitarbeit an konkreten Projekten gewonnenen personalen Reputation und der Fähigkeit zum personalen ‚networking‘. Nicht selten finden diese aber eine neue Begrenzung in konkreten Netzwerken (vgl. für Beispiele aus der Filmin-dustrie z.B. Jones 1996; Jones/Walsh in diesem Band).
- Die systematische Förderung bestimmter Beschäftigtengruppen (z.B. neue Organi-sationsmitglieder, Frauen) steht seit langem auf dem Programm betrieblicher bzw. unternehmungsbezogener Personalarbeit (vgl. z.B. Krell 1998). Vereinzelt finden sich Ansätze einer unternehmungsübergreifenden Personalentwicklung, z.B. in Form der bereits erwähnten Qualifizierungsnetzwerke. Als erste deutsche

Unternehmungen haben die Lufthansa, die Deutsche Telekom, die Commerzbank und die Deutsche Bank am 30. Oktober 1998 – zunächst probeweise – ein gemeinsames Förderungsprogramm für ihren weiblichen Führungsnachwuchs gestartet. Dieses setzt auf einem *kooperativen Cross-Mentoring* auf und bezieht Frauen aus allen Netzwerkunternehmungen mit ein. Darüber hinaus können Netzwerkunternehmungen – wie am Beispiel unseres Logistiknetzwerkes gezeigt wurde – ihre Kooperationspartner in die Personalentwicklung und die Auslegung der Arbeitsorganisation einbinden und somit zentrale Elemente eines HRM im Netzwerk realisieren.

- Auch die Frage, ob und wie Personal (z.B. mittels Partizipation oder sog. ‚starke‘ Organisationskulturen) in Unternehmungen eingebunden werden kann, um das organisationale Commitment zu erhöhen oder gar ein Organizational Citizenship Behavior (OCB) wahrscheinlich zu machen (vgl. zu diesen Konzepten z.B. Staehle 1999, S. 570 ff.), wurde bislang immer organisationsbezogen gestellt und beantwortet. Vor dem Hintergrund der Verbreitung interorganisationaler Netzwerke stellt sich die Frage, ob es nicht zunehmend darum geht, (auch) ein netzwerkbezogenes prosoziales Verhalten, quasi ein „*network citizenship behavior*“ (Sydow 1999b), zu bewirken. Das Netzwerk kann hier vor allem dann einen Problemlösungsbeitrag bieten, wenn – im Extremfall – im Zuge der Vernetzung die Identifikationsmöglichkeiten mit Betrieb bzw. Unternehmung verloren gehen. Dies wiederum hätte erhebliche Implikationen für die Notwendigkeit einer (auch) netzwerkbezogenen Personalarbeit.

Diese sich in erster Linie aus der Sicht des Personalmanagements stellenden Problemlösungen durch Unternehmungsvernetzung mögen sich aus der Perspektive der Interessenvertretung ambivalent(er) darstellen. Arbeitskräftepools und Qualifizierungsnetzwerke *können* einen Verlust an Mitbestimmung bedeuten; für die Schaffung und Ausgestaltung von Netzwerkkarrieren, kooperativem Mentoring und eines network citizen behavior gilt dasselbe. Gleichzeitig stellen sie Ansatzpunkte für eine wirksame Interessenvertretung im Netzwerk dar.

Tatsächlich können sich auch betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung der Vernetzungsidee bemächtigen und davon profitieren. Die vom Management entwickelte und vorangetriebene Vernetzung kann zumindest von der betrieblichen wie auch gewerkschaftlichen Interessenvertretung genutzt werden, um den dadurch ausgelösten Betroffenheiten entgegenzuwirken. Das Spektrum der Möglichkeiten reicht hier von der Bildung eher informaler „Mitbestimmungsnetzwerke“ (Sydow 1991), beispielsweise entlang einer logistischen Kette, bis hin zu dem weitreichenden, allerdings auch sehr voraussetzungsvollen Ansatz einer „mitbestimmten Netzwerkbildung“ (Duschek/Wirth in diesem Band).

In unserer Fallanalyse und den daraus ableitbaren Erkenntnissen haben wir die betrieblichen Akteure in den Netzwerkunternehmungen in den Mittelpunkt gestellt. Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken betrifft z.B. aber

auch – wie mehrere Beiträge in diesem Band zeigen – die Gewerkschaften (vgl. Duschek/Wirth, Kadritzke, Voswinkel und Wirth in diesem Band) und den Gesetzgeber (vgl. dazu aus arbeitsrechtlicher Sicht Kreuder und Wendeling-Schröder in diesem Band). Dies zeigt, daß durch die Unternehmungsvernetzung weitaus mehr Akteure betroffen sind und deren Handeln in eine erweiterte Analyse, die hier allerdings nicht geleistet werden konnte, zu integrieren ist.

4. Vorläufiges Fazit: Ambivalenz der Unternehmungsvernetzung für Arbeit, Personal und Mitbestimmung

Insgesamt, so könnte man diese einleitenden, sich an die Analyse des logistischen Netzwerkes einer Warenhausunternehmung anschließenden Überlegungen zusammenfassen, hat die Unternehmungsvernetzung für Arbeit, Personal und Mitbestimmung ambivalente Konsequenzen. Vergleichsweise eindeutig ist das Ausmaß der Betroffenheit, weniger allerdings – sieht man einmal von den Implikationen für die Mitbestimmung ab – die Richtung und Art. Diese gilt es in Zukunft stärker zu untersuchen – stärker auch, als es in den Beiträgen dieses Bandes geschehen kann bzw. konnte. Deutlich intensiver als in der Vergangenheit müssen zudem, sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis, die Gestaltungsmöglichkeiten exploriert werden, die sich im Zuge der Vernetzung betrieblichen und überbetrieblichen Akteuren eröffnen. Inwiefern kann es beispielsweise durch die (gleichzeitige) Beschäftigung von Personal und abhängigen Selbständigen gelingen, die organisationale Wissensbasis auszubauen? Eine derartige Hoffnung wird zumindest von Matusik/Hill (1998) geäußert und neben den üblichen Kostensenkungs- und Flexibilitätszielen für erreichbar gehalten, zumindest solange Unternehmungen sich in sehr dynamischen Umwelten bewegen und das „architectural knowledge“ (Matusil/Hill 1998) selbst kontrollieren können.

Untersuchenswert wäre insbesondere auch die Frage, was es für Arbeit, Personal und Mitbestimmung bedeutet, wenn das Management von Unternehmungsnetzwerken – mehr noch als die Führung von Unternehmungen – das Ausbalancieren von Spannungsverhältnissen, z.B. zwischen Kooperation und Wettbewerb, Autonomie und Abhängigkeit sowie Vertrauen und Kontrolle (vgl. Sydow et al. 1995), impliziert. Mit Blick auf das für Unternehmungsnetzwerke geradezu konstitutive Spannungsverhältnis von Kooperation und Kompetition stellt sich etwa die Frage, welche Anforderungen und Belastungen sich durch eine (grenzüberschreitend!) kooperative Arbeit in nicht nur kooperativen Netzwerken stellen, und zwar sowohl an Manager/innen als auch an die operativen Arbeitenden, die letztlich unternehmungsübergreifende Kooperation – auch in ihren ökonomischen Konsequenzen – praktisch werden lassen. Hier öffnet sich für die Betriebswirtschaftslehre, aber auch für Arbeits- und Organisationspsychologie, Organisations- und Industriesoziologie, Rechtswissenschaft sowie Industrial Relations-Forschung, ein weites Feld – ein sehr weites Feld.

Literatur

- Adams, J.S. (1980): Interorganizational processes and organizational boundary activities. In: Staw, B.M./Cummings, L.L. (Hrsg.): *Research in organizational behavior*. Vol. 2. Greenwich, Conn.: 321-355.
- Arthur, M.B. (1994): The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. In: *Journal of Organizational Behavior* 15: 295-306.
- Atkinson, J. (1984): Manpower strategies for flexible organizations. In: *Personnel Management* 16: 28-31.
- Ballauf, H. (1995): Die Ausbildungs-GmbH. Immer mehr Firmen nutzen gemeinsame Werkstätten. In: *Die Zeit* Nr. 1 vom 29. Dezember 1995, W. 18.
- Berthel, J./Koch, H.-E. (1985): *Karriereplanung und Mitarbeiterförderung*. Stuttgart.
- Bieber, D. (1992): Systemische Rationalisierung und Produktionsnetzwerke. In: Malsch, T./Mill, U. (Hrsg.): *ArBYTE. Modernisierung der Industriosozologie*. Berlin: 271-293.
- Bruch, H. (1997): Strategisches Personalmanagement in partnerschaftlichen Outsourcingbeziehungen. In: Klimecki, R./Remer, A. (Hrsg.): *Personal als Strategie. Mit flexiblen und lernbereiten Human-Ressourcen Kernkompetenzen aufbauen*. Neuwied etc.: 458-484.
- Castells, M. (1996): *The rise of the network society*. Oxford.
- Crozier, M./Friedberg, E. (1979): *Macht und Organisation*. Königstein/Ts.
- Doleschal, R. (1989): Just-in-time-Strategien und betriebliche Interessenvertretung in Automobilzulieferbetrieben. In: Altmann, N./Sauer, D. (Hrsg.): *Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie*. Frankfurt/Main/New York: 155-205.
- Doleschal, R./Klönne, A. (Hrsg.) (1990): *Just-in-time-Konzepte und Betriebspolitik*. Graue Reihe Band 16. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.
- Dyer, J.H. (1996): Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry. In: *Strategic Management Journal* 17 (4): 271-291.
- Eierhoff, K. (1994): Die Logistikkette als Wertschöpfungselement des Handels. In: Pfohl, H.-C. (Hrsg.): *Management der Logistikkette*. Berlin: 129-147.
- Eigler, J. (1997): „Grenzenlose“ Unternehmung – „Grenzenlose“ Personalwirtschaft? In: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hrsg.) *Managementforschung* 7. Berlin/New York: 159-197.
- Elsik, W. (1998): *Personalmanagement als Spiel*. Stuttgart.
- Endres, E./Wehner, T. (1995): Steuerung zwischenbetrieblicher Kooperation – Eine Fallstudie zum Grenzstellenmanagement in der Automobilindustrie. In: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hrsg.): *Managementforschung* 5. Berlin/New York: 1-45.
- Föhr, S. (1995): Personalberatung als Institution: Make or Buy-Entscheidungen im Personalbereich. In: *Zeitschrift für Personalforschung* 9 (5): 135-162.
- Föhr, S. (1998): Die Rolle der Personalberatung bei der Suche nach Führungskräften – Make or Buy-Entscheidungen am Beispiel der Stellenanzeige. In: *Zeitschrift für Personalforschung* 12 (3): 319-335.
- Giddens, A. (1984): *The constitution of society. Outline of the theory of structuration*. Cambridge.
- Greer, C.R./Youngblood, S.A./Gray, D.A. (1999): Human resource management outsourcing: The make or buy decision. In: *Academy of Management Executive* 13 (3): 85-96.
- Handy, C. (1994): *The age of paradox*. Boston, Mass.
- Harrison, B./Weiss, M. (1998): *Workforce development networks*. Thousand Oaks etc.
- Jones, C. (1996): Careers in project networks: The case of the film industry. In: Arthur, M.B./Rousseau, D.M. (Hrsg.): *The boundaryless career*. Oxford: 58-75.

- Jürgens, U./ Reutter, W. (1989): Verringerung der Fertigungstiefe und betriebliche Interessenvertretung in der deutschen Automobilindustrie. In: Altmann, N./Sauer, D. (Hrsg.): Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie. Frankfurt/Main/New York: 119-153.
- Klaas, B.S./McClendon, J./Gainey, T.W. (1999): HR outsourcing and its impact: The role of transaction costs. In: *Personnel Psychology* 52: 113-136.
- Klaus, P./Rummler, L./Stein, A. (1995): Subunternehmer- und Arbeitnehmervertragsverhältnisse im Straßengüterverkehr. Nürnberger Logistik-Arbeitspapier Nr. 9. Erlangen/Nürnberg.
- Kleinaltenkamp, M. (1997): Customer Integration. Kundenintegration als Leitbild für das Business-to-Business-Marketing. In: Kleinaltenkamp, M./Fließ, S./Jacob, F. (Hrsg.): Customer Integration. Von der Kundenorientierung zur Kundenintegration. Wiesbaden: 13-24.
- Krell, G. (1996): Orientierungsversuche einer Lehre vom Personal. In: Weber, W. (Hrsg.): Grundlagen der Personalwirtschaft. Wiesbaden: 19-37.
- Krell, G. (Hrsg.) (1998): Chancengleichheit durch Personalpolitik. 2. Aufl. Wiesbaden.
- Lenzion, H. P. (1991): Das Logistik-Konzept der Karstadt AG für die 90er Jahre. In: Zentes, J. (Hrsg.): Moderne Distributionskonzepte in der Konsumgüterwirtschaft. Stuttgart: 35-50.
- Lepak, D.P./Snell, S.A. (1999): The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. In: *Academy of Management Review* 24 (1): 31-48.
- Martin, A./Nienhüser, W. (Hrsg.) (1998): Personalpolitik. Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis. München/Mering.
- Matusik, S.F./Hill, C.W.L. (1998): The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. In: *Academy of Management Review* 23 (4): 680-697.
- Mückenberger, U. (1989): Herrschaft und Haftung. Für eine Politik der Internalisierung der Risiken neuer Technologien. In: Bieback, K.-J./Zechlin, L. (Hrsg.): Ende des Arbeitskampfes? Hamburg: 114-124.
- Ortmann, G. (1995): Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen.
- Ortmann, G./Sydow, J./Windeler, A. (1997): Organisation als reflexive Strukturierung. In: Ortmann, G./Sydow, J./Türk, K. (Hrsg.): Theorien der Organisation. Opladen: 315-354.
- Paasch, U. (1990): „Selbstfahrende Unternehmer“ – oder: Wie der Traum von der Selbständigkeit unter die Räder kommt. In: *WSI-Mitteilungen* 43 (4): 220-227.
- Pearce, J.L. (1993): Toward an organizational behavior of contract laborers: Their psychological involvement and effects on employed co-workers. In: *Academy of Management Journal* 36: 1082-1096.
- Pfeffer, J./Baron, J.N. (1988): Taking the workers back out: Recent trends in the structuring of employment. In: Staw, B.M./Cummings, L.L. (Hrsg.): Research in organizational behaviour. Vol. 10. Greenwich, Conn.: 257-303.
- Pfohl, H.-C. (1994a): Interorganisatorische Probleme in der Logistikkette. In: Pfohl, H.-C. (Hrsg.): Management der Logistikkette. Berlin: 201-251.
- Pfohl, H.-C. (Hrsg.) (1994b): Management der Logistikkette. Berlin.
- Pichert, P.-H. (1996): Outsourcing als Gestaltungsauftrag für das Personalmanagement. In: *Personalführung* 29 (6): 464-473.
- Plehwé, D. (Hrsg.) (1998): Transformation der Logistik. Discussion paper FS I 98-103. Wissenschaftszentrum Berlin.
- Plehwé, D./Bohle, D. (1998): Dienstleister in multinationalen Wertschöpfungsnetzwerken Europas. In: Plehwé, D. (Hrsg.): Transformation der Logistik. Discussion paper FS I 98-103. Wissenschaftszentrum Berlin: 41-71.

- Pohlmann, M./Stiebitz, K. (1991): Transportorganisation im Wandel. Die Rolle der Spedition vor dem Hintergrund veränderter großindustrieller Logistikorganisation. In: Mendius, H. G./Wendeling-Schröder, U. (Hrsg.): Zulieferer im Netz. Neustrukturierung der Logistik am Beispiel der Automobilzulieferer. Köln: 255-273.
- Riesenecker-Caba, T./Sary, C. (1997): Differenzierte Folgen systemischer Rationalisierung für die Transport- und Lagerarbeit. In: Flecker, J. (Hrsg.): Jenseits der Sachzwanglogik. Arbeitspolitik zwischen Anpassungsdruck und Gestaltungsoptionen. Berlin: 227-243.
- Ring, P.S./van de Ven, A.H. (1994): Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. In: *Academy of Management Review* 19 (1): 90-118.
- Ritter, T. (1998): Innovationserfolg durch Netzwerk-Kompetenz. Wiesbaden.
- Sattelberger, T. (1999): Wissenskapitalisten oder Söldner? Personalarbeit in den Unternehmensnetzwerken des 21. Jahrhunderts. Wiesbaden.
- Sauer, D./Döhl, V. (1994): Arbeit an der Kette. Systemische Rationalisierung unternehmensübergreifender Produktion. In: *Soziale Welt* 45 (2): 197-215.
- Scholz, C. (1995): Ein Denkmodell für das Jahr 2000? Die virtuelle Personalabteilung. In: *Personalführung* 28: 398-402.
- Schopler, J.H. (1987): Interorganizational groups: Origins, structure, and outcomes. In: *Academy of Management Review* 12 (4): 702-713.
- Sengenberger, W. (1987): Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten. Frankfurt/Main/New York.
- Staehele, W. H. (1988): Human Resource Management (HRM). In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 58 (5/6): 576-587.
- Staehele, W.H. (1999): Management. 8. Aufl. München. München.
- Sydow, J. (1991): Unternehmensnetzwerke – Begriffe, Erscheinungsformen und Implikationen für die Mitbestimmung. Manuskripte 30. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.
- Sydow, J. (1996): Strategie, Struktur und Prozeß zwischenbetrieblicher Kooperation – Anmerkungen zum prozessualen Kooperationskonzept aus strukturtheoretischer Perspektive. In: Endres, E./Wehner, T. (Hrsg.): Zwischenbetriebliche Kooperation. Weinheim: 31-38.
- Sydow, J. (1999a): Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken – Eine betriebswirtschaftliche Analyse. In: Frick, B./Streeck, W./Kluge, N. (Hrsg.): Die wirtschaftlichen Folgen der Mitbestimmung. Frankfurt/Main und New York: 171-222.
- Sydow, J. (1999b): Führung in Netzwerkorganisationen – Fragen an die Führungsforschung. In: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 9. Berlin und New York: 279-314.
- Sydow, J./Windeler, A. (1994): Über Netzwerke, virtuelle Integration und Interorganisationsbeziehungen. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): Management interorganisationaler Beziehungen. Opladen: 1-21.
- Sydow, J./Windeler, A./Krebs, M./Loose, A./van Well, B. (1995): Organisation von Netzwerken. Opladen.
- Sydow, J./Wirth, C. (1999): Von der Unternehmung zum Unternehmensnetzwerk – Interessenvertretungsfreie Zonen statt Mitbestimmung? In: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen industrieller Beziehungen. 3. Aufl. München/Mering: 157-184.
- Voß, G.G./Pongratz, H.J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 50 (1): 131-158.
- Wegge, M. (1996): Qualifizierungsnetzwerke. Opladen.

- Weinkopf, C. (1996): Arbeitskräftepools. Überbetriebliche Beschäftigung im Spannungsfeld von Flexibilität, Mobilität und sozialer Sicherheit. München/Mering.
- Weltz, F. (1977): Kooperative Konfliktverarbeitung. Ein Stil industrieller Beziehungen in deutschen Unternehmen. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 28 (5+8): 291-301 und 489-494.
- Wirth, C. (1994): Die neue Unübersichtlichkeit im Einzelhandel. Münster.
- Wirth, C. (1999): Unternehmungsvernetzung, Externalisierung von Arbeit und industrielle Beziehungen. München/Mering.

Ökonomie von Unternehmungsnetzwerken: Theoretische Einsichten und empirische Befunde

Trotz einer intensiven Auseinandersetzung mit Institutionsformen „jenseits von Markt und Hierarchie“ bestehen nachwievor erhebliche Defizite in der tiefergreifenden empirischen Aufarbeitung und in der Theorienbildung. Vor diesem Hintergrund gibt der Beitrag einen kurzen Überblick über den aktuellen Stand der Theorienbildung auf dem Gebiet Allianzen und Netzwerke. Darauf aufbauend werden schwerpunktmäßig die ökonomische und die strategische Argumentationslinie ausgearbeitet. Dabei werden die Kernaussagen des Transaktionskostenansatzes sowie der markt-, ressourcen- und wissensbasierten Strategieansätze anhand folgender Fragestellungen dargestellt: (1) Wann und warum kooperieren Unternehmungen? (2) Wie kooperieren Unternehmungen? Ausgewählte empirische Befunde beleuchten die praktische Relevanz der dargestellten theoretischen Ansätze und geben Hinweise für das Management von Allianzen. Bemerkungen zu den Chancen und Grenzen der Gestaltung von und in Unternehmungsnetzwerken runden den Beitrag ab.

The economics of inter-company networks: Theoretical insights and empirical evidence

Despite an intensive study of institutional forms “beyond market and hierarchy”, there are still significant shortcomings in in-depth empirical research and theory building. With this in mind, this article provides a short overview of the current state of theory building in the areas of alliances and networks. Building on this, the article focuses on the economic and the strategic perspective of dealing with interorganizational relationships. The following questions are answered to illustrate the core ideas behind transaction-cost economics and market-, resource- and knowledge-based strategy theories: (1) When and why do firms cooperate? (2) How do firms cooperate? Selected empirical findings show the practical relevance of the theories presented and provide some hints for managing alliances. Comments on the prospects and limitations of designing and managing inter-company networks complete this article.

* Dr. Werner H. Hoffmann, Jg. 1964, Geschäftsführer des Österreichischen Controller-Instituts der Wirtschaftsuniversität Wien, geschäftsführender Gesellschafter von Contrast Management-Consulting, Wien. Forschungsinteressen: strategisches Management, insbesondere Management strategischer Allianzen, Controlling, Unternehmensberatung.

1. Einleitung

Institutionsformen „jenseits von Markt und Hierarchie“ verzeichneten in den letzten Jahren eine stark steigende praktische Bedeutung. Auch wenn zwischenbetriebliche Kooperationen grundsätzlich nichts Neues sind und sich menschliche Gemeinschaften seit jeher durch ein Neben- und Miteinander von Kooperation und Wettbewerb ausgezeichnet haben, waren in den 80er und 90er Jahren doch eine besondere Kreativität und Intensität im Einsatz von unterschiedlichsten Formen von Allianzen und Netzwerken zu verzeichnen. Dadurch entstanden zahlreiche innovative Formen der unternehmungsübergreifenden Organisation wirtschaftlicher Aktivitäten, die zu einem Verschwimmen der Grenzen zwischen einzelnen Unternehmungen, aber auch zwischen Unternehmung und Markt geführt haben. Parallel zur steigenden wirtschaftlichen Bedeutung von Allianzen und Netzwerken nahm auch die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dieser Themenstellung zu. Trotz einer intensiven Publikationstätigkeit besteht allerdings nach wie vor ein erhebliches Defizit in der tiefergreifenden (!) empirischen Aufarbeitung und in der Theorienbildung. Es verwundert daher auch nicht, daß noch immer wenige theoretisch fundierte und empirisch gesicherte Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen für die Praxis vorliegen.

Ziele dieses Beitrages sind, vor dem skizzierten Hintergrund

- einen kurzen Überblick über den Stand der Theorienbildung auf dem Gebiet Allianzen und Netzwerke zu geben,
- schwerpunktmäßig die ökonomischen und die strategischen Argumentationslinien darzustellen, d.h. die wichtigsten theoretischen Begründungen zusammenzufassen, wann, warum und wie Unternehmungen kooperieren,
- die Realität der interorganisationalen Verbindungen anhand ausgewählter empirischer Befunde zu beleuchten und
- die Konsequenzen für die praktische Gestaltung von Unternehmungsnetzwerken und das Management in Unternehmungsnetzwerken herauszuarbeiten.

2. Theoretische Erklärungsansätze für die Bildung von Unternehmungsnetzwerken

2.1. Überblick über den Stand der Theorienbildung

Trotz der intensiven Beschäftigung mit Allianzen und Netzwerken ist man noch weit von der Bildung einer umfassenden und konsistenten "Theorie der Kooperation" bzw. "Theorie interorganisationaler Beziehungen" entfernt. Hagedoorn und Osborn (1997, S. 275) bezeichnen den Stand der Theorienbildung zutreffend als "*still rather chaotic*", zeichnen sich doch die bisherigen Beiträge durch eine Vielzahl unterschiedlicher theoretischer Erklärungsansätze, methodischer Vorgehensweisen und empirischer Zugänge aus. Allein Sydow (1992) identifiziert in seiner Habilitationsschrift 16 unterschiedliche theoretische Erklärungsansätze für die Bildung von interorganisationalen Netzwerken. In der Zwischenzeit sind einige weitere Theorien zur Beschrei-

bung und Erklärung interorganisationaler Verbindungen herangezogen worden¹. Einen guten und aktuellen Überblick über den Stand der Kooperationsforschung bieten Beamish und Killing (1997), Child und Faulkner (1998), Doz und Hamel (1998), Gomes-Casseres (1996) und Lorange und Roos (1992) sowie das Academy of Management Journal special research issue on Networks and Alliances 1997 und das Organization Science special issue on Managing Partnerships and Strategic Alliances 1998.

Folgt man Hagedoorn und Osborn (1997) sowie Sydow (1992), können die Ansätze nach der dominanten Argumentationslogik einer von *drei theoretischen Perspektiven* zugeordnet werden (s. Tab. 1).

Neben einer Klassifikation nach der verwendeten theoretischen Argumentationslinie können die theoretischen Beiträge auch *nach unterschiedlichen meta-theoretischen Zugängen* unterschieden werden. *Metatheorien* legen das zugrundeliegende Wissenschaftsverständnis fest und stellen damit gleichsam die Brille zur Verfügung, mit der das Erkenntnisobjekt betrachtet wird und unter deren Blickwinkel einzelne Theorien angewendet werden. Für die Beschäftigung mit interorganisationalen Beziehungen verdienen vier Gruppen von Metatheorien besondere Beachtung:

- a) (Neuere) Systemtheorie: Luhmann 1984, Maturana und Varela 1987, Willke 1987
- b) Evolutionstheorie: Burgelman 1991 und 1996, Nelson und Winter 1982, Spencer 1972
- c) Komplexitätstheorie: Holland 1995, Kappelhoff 1999, Kauffman 1993, Stacey 1995, Waldrop 1992
- d) Strukturierungstheorie: Giddens 1984, Ortmann/Sydow/Windeler 1999.

Die größte Beachtung zur theoretischen Beschreibung und Erklärung von Unternehmensnetzwerken hat bis heute wohl der Transaktionskostenansatz gefunden. In jüngster Vergangenheit werden auch der ressourcenbasierte und wissensbasierte Strategieansatz verstärkt herangezogen. Bei den interorganisationstheoretischen Ansätzen stand in der Vergangenheit der Resource Dependence-Ansatz im Vordergrund, während in den letzten Jahren verstärkt institutionalistische Ansätze verwendet werden und die interorganisationale Lerntheorie und Vertrauensforschung an Bedeutung gewinnen. Dieser Beitrag klammert in weiterer Folge die interorganisationstheoretischen Ansätze aus und konzentriert sich anhand des Transaktionskostenansatzes auf die institutionenökonomische Argumentationslinie und anhand der markt-, ressourcen- und wissensbasierten Ansätze auf die strategische Perspektive des Netzwerkmanagements. Auf Metatheorien greifen wir am Ende des zweiten Kapitels für den Versuch einer Synthese der ökonomischen und strategischen Perspektive zurück.

¹ Dazu zählen insbesondere der ressourcenbasierte Strategieansatz (z.B. Eisenhardt und Schoonhoven 1996, Madhok und Tallman 1998), die Strukturierungstheorie (z.B. Duschek 1998, Sydow und Windeler 1998), die interorganisationale Lerntheorie (z.B. Badaracco 1991, Hamel 1991, Inkpen 1995), die Komplexitätstheorie (z.B. Brown und Eisenhardt 1998, Kappelhoff 1999, Sachs 1997) sowie die Evolutionstheorie (z.B. Doz 1996, Koza und Lewin 1998, Mitchell und Singh 1996).

Ökonomische Perspektive	Interorganisations-theoretische Perspektive	Perspektive des strategischen Managements
<p>Institutionenökonomie</p> <p><i>Transaktionskostenansatz</i> Coase 1937, Hennart 1988, Picot 1982, Picot, Ripperger und Wolff 1996, Williamson 1975, 1985 und 1991</p> <p><i>Principal Agency-Ansatz</i> Alchian und Demsetz 1972, Jensen und Meckling 1976, Jarillo und Ricart 1987</p> <p>Industrieökonomie Bain 1956, Mason 1953, Porter 1980 und 1981</p> <p>Spieltheorie Axelrod 1984, Brandenburger und Nalebuff 1996, Camerer 1991, Dixit und Nalebuff 1992, Parkhe 1993, Saloner 1991</p> <p>Evolutionsökonomie Baum und Singh 1994, Burgelman 1991, Doz 1996, Kozza und Lewin 1998, Mitchell und Singh 1996, Nelson und Winter 1982</p>	<p>Resource Dependence-Theorie Aldrich 1976, Pfeffer und Nowak 1976, Pfeffer und Sallancic 1978</p> <p>Kontingenzansatz Kieser und Kubicek 1983, Van de Ven 1976, Tröndle 1987, Rotering 1990, Hammes 1994</p> <p>Organisationsökologische Ansätze Hannan und Freeman 1977, Caroll 1984 und 1988, Astley und Fombrun 1983</p> <p>Institutionalistische Ansätze Meyer und Rowan 1977, DiMaggio und Powell 1983, Baum und Oliver 1991</p> <p>Interaktionsorientierte Netzwerkansätze Hakansson 1982, Mattsson 1987, Turnbull und Valla 1986</p> <p>Interorganisationale Lerntheorie Badaracco 1991, Hamel 1991, Inkpen 1995</p> <p>Interorganisationale Vertrauensforschung Child und Faulkner 1998, Dodgson 1993, Ring und Van de Ven 1992, 1994, Sydow 1998</p>	<p>Market-based view Harrigan 1986 und 1988, Hammes 1994, Porter 1980 und 1981, Porter und Fuller 1989</p> <p>Resource-based view Barney 1991, Duschek 1998, Eisenhardt und Schoonhoven 1996, Hamel und Prahalad 1994, Madhok und Tallman 1998, Wernerfeldt 1984</p> <p>Knowledge-based view Badaracco 1991, Conner und Prahalad 1996, Grant 1996, Hamel 1991, Inkpen 1995, Kogut und Zander 1992</p>

Tabelle 1: Theorieperspektiven und -ansätze

2.2. Die institutionenökonomische Perspektive: Unternehmungsnetzwerke zur Erhöhung der Effizienz wirtschaftlichen Handelns

Den Ausgangspunkt der Entwicklung der Institutionenökonomie bildete das neoklassische Ökonomieverständnis. Im Gegensatz zur Neo-Klassik berücksichtigt die sogenannte Neuere Mikroökonomie Dauer und Kosten der Informationsversorgung und -verarbeitung durch die wirtschaftlichen Akteure und nimmt damit von der rea-

litätsfernen Annahme der Neo-Klassik Abschied, daß alle Marktteilnehmer über vollständige Information verfügen und sich darauf aufbauend perfekt rational verhalten. Die institutionenökonomischen Ansätze tragen also dem Umstand Rechnung, daß wirtschaftliche Akteure über einen unterschiedlichen Informationsstand verfügen, der nicht bzw. nur unter beträchtlichem finanziellen und zeitlichen Aufwand ausgeglichen werden kann und daß Transaktionen (die Übertragung von Verfügungsrechten an Gütern) mit erheblichen Begleitkosten der Informationsbeschaffung und -verarbeitung, Aushandlung und Kontrolle verbunden sind. Die zentrale Fragestellung der Institutionenökonomie lautet: Welche ökonomische Institution (Markt, Unternehmung, Hybridformen wie Netzwerke, etc.) bewältigt bestimmte Arten von Austausch- und Koordinationsproblemen mit der höchsten wirtschaftlichen Effizienz?

Zwei Ansätze der Institutionenökonomie haben Bedeutung erlangt:

- a) der Transaktionskostenansatz, der von Opportunismusneigung und begrenzter Rationalität der wirtschaftlichen Akteure ausgeht und untersucht, welche Institutionenform unter welchen Rahmenbedingungen das Koordinationsproblem zwischen wirtschaftlichen Akteuren am effizientesten löst.
- b) der Principal Agency-Ansatz, der die Beherrschung von Leistungsbeziehungen zwischen einem Auftraggeber (Principal) – z.B. Eigentümer – und einem Auftragnehmer (Agent) – z.B. Manager – unter Berücksichtigung von Informationsasymmetrien behandelt.

Im Zusammenhang mit Unternehmensnetzwerken hat vor allem der Transaktionskostenansatz überragende Bedeutung erlangt². Daher behandeln wir in weiterer Folge die institutionenökonomische Perspektive anhand des Transaktionskostenansatzes.

Theoretische Grundüberlegungen des Transaktionskostenansatzes

Der Transaktionskostenansatz beschäftigt sich mit zwei Kernfragen der Betriebswirtschaftslehre, nämlich (1) Warum gibt es Unternehmungen und werden nicht alle Transaktionen – unter Vermeidung der Kosten der hierarchischen Koordination – über den Markt abgewickelt? und (2) Welche Faktoren bestimmen die Grenzen der Unternehmung? Die zentrale Aussage des Transaktionskostenansatzes ist, daß jene Institutionenform (Markt, Hierarchie, Netzwerk) gewählt werden soll, deren Transaktionskosten am niedrigsten sind. Als Transaktionskosten werden alle mit einer ökonomischen Transaktion verbundenen Kosten der Informationsbeschaffung und -verarbeitung und Aushandlung sowie der laufenden Kontrolle und Anpassung angesehen. Transaktionskosten in Unternehmungen sind die Kosten der Administration

² Der Principal-Agency Ansatz wird im Vergleich dazu nur selten auf interorganisatorische Beziehungen angewendet. Ein Anwendungsfeld stellt die Behandlung von Agency-Problemen zwischen Muttergesellschaften und ihren Joint Venture-Töchtern dar (Handhabung der Joint Venture-Autonomie); z.B. Kumar und Seth 1998.

(Bürokratie), d.h. der Koordination und Kontrolle durch Hierarchie (legitimierte Autorität). Transaktionskosten auf Märkten sind die der Transaktion vorausgehenden und begleitenden Kosten der Anbahnung, Vereinbarung, Kontrolle und Anpassung (Picot 1982).

Nachdem der Transaktionskostenansatz von einer gegebenen Produktionsfunktion ausgeht, werden die Produktionskosten als von der Institutionenform unabhängig angenommen. Wesentliche Kennzeichen des Transaktionskostenansatzes sind die Annahmen begrenzte Rationalität der Akteure (aufgrund begrenzter Informationsverarbeitungskapazität und Voraussicht) und Opportunismusneigung. Wichtige situative Kontextfaktoren, die die Wahl der Institutionenform beeinflussen, sind die Transaktionsspezifität von Investitionen, die Transaktionsunsicherheit und -komplexität, die Transaktionshäufigkeit und die Anzahl der Transaktionspartner.

Hohe Spezifität der für eine Transaktion erforderlichen Investitionen, hohe Unsicherheit und Komplexität der Transaktion und eine geringe Anzahl verfügbarer Transaktionspartner (small number bargaining) führen zu Marktversagen und begünstigen dadurch die interne Leistungserstellung (Funktionsinternalisierung). Wenn im Gegensatz dazu keine oder nur geringe transaktionsspezifische Investitionen erforderlich sind, die Unsicherheit und Komplexität der Transaktion gering sind, eine ausreichende Anzahl möglicher Transaktionspartner zur Verfügung steht und die Transaktionsatmosphäre vollständige Verträge erlaubt, dann ist der Abwicklung der Transaktion über den Markt der Vorzug zu geben.

Wann und warum kooperieren Unternehmungen aus Sicht des Transaktionskostenansatzes?

Überträgt man die theoretischen Überlegungen des Transaktionskostenansatzes auf Organisationsformen „jenseits von Markt und Hierarchie“ – d.h. auf interorganisationale Beziehungen – dann erkennt man, daß Allianzen und Netzwerke vor allem bei mittlerer Spezifität der transaktionsbezogenen Investitionen Effizienzvorteile bringen. Netzwerke entstehen aus Sicht des Transaktionskostenansatzes aufgrund von Marktversagen (Quasi-Internalisierung) und von Hierarchieversagen (Quasi-Externalisierung) durch hohe Transaktionskosten. Sie verbinden im Idealfall die Effizienzreize des Marktes mit der Sicherheit bzw. Stabilität und der reichhaltigeren Koordination der internen Leistungserstellung. Netzwerke ermöglichen eine über den Marktpreis hinausgehende Koordination durch gemeinsame (abgestimmte) Planung und intensiven Informationsaustausch. Dadurch können zwischen den Netzwerkteilnehmern auch implizites, nicht kodifizierbares Wissen transferiert werden und eine höhere Transaktionsunsicherheit (unvollständige Verträge) bewältigt werden. Durch sukzessives Herausbilden interorganisationaler Routinen zur Aufgabenerfüllung und verbindender Werte und Verhaltensgrundsätze können die laufenden Koordinationskosten gesenkt werden (Reduktion der laufenden Abstimmungskosten). Durch Aufbau von interpersonalem und interorganisationalem Vertrauen sowie wechselseitige

Abhängigkeit zwischen den Netzwerkpartnern verlieren aufwendige Kontroll- und Schutzmechanismen an Bedeutung, was zusätzlich transaktionskostensenkend wirkt (Reduktion der Kontrollkosten zum Schutz vor opportunistischem Verhalten). Diese Vorteile lassen sich durch die Verwendung von modernen IuK-Technologien weiter ausbauen, wodurch vor allem die laufenden Koordinationskosten in Netzwerken deutlich gesenkt werden können.

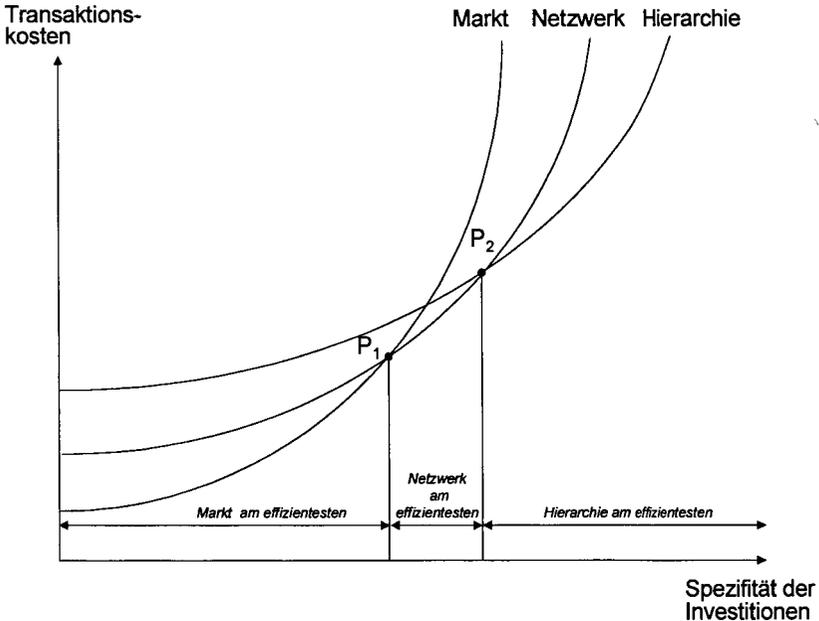


Abbildung 1: Institutionenwahl in Abhängigkeit der Spezifität der Investitionen (Quelle: Picot, Ripperger und Wolff 1996, S. 68)

Die Abbildung 1 zeigt, daß je nach Spezifität der Investitionen entweder Markt, Netzwerk oder Hierarchie die geringsten Transaktionskosten – und damit die größte wirtschaftliche Effizienz – aufweisen. Der Verlauf der Kurven wird vor allem durch die Unsicherheit, Komplexität, Häufigkeit und Dauer der zugrundeliegenden Transaktion sowie durch die für den Informationsaustausch eingesetzten IuK-Technologien bestimmt. Die Leistungssteigerung und der Preisverfall der modernen IuK-Technologien verbreitern das Anwendungsfeld von Netzwerken (Verschiebung von P2 nach rechts).

Strategische Allianzen und Netzwerke ermöglichen Transaktionskostenvorteile gegenüber dem Markt (Sydow 1992, S. 143), wegen

- geringerer Kosten bei der Suche nach (neuen) Marktpartnern,
- Einsparung von Kosten der Vertragsanbahnung und -aushandlung,

- Einsparung von Kosten für aufwendige Schutz- und Kontrollmechanismen,
- Transfer von implizitem Wissen,
- Optimierung der unternehmungsübergreifenden Koordination des Leistungserstellungsprozesses durch besseren Informationsfluß,
- rascherer Durchsetzung von Innovationen.

Gegenüber der vollständig internen Leistungserstellung (Hierarchie) haben Netzwerke folgende Transaktionskostenvorteile (Sydow 1992, S. 143):

- Effizianzanreiz des Markttests (geringere bürokratische Verzerrung),
- größere Reversibilität der Kooperationsentscheidung (Erhöhung der strategischen Flexibilität),
- größere Umfeldsensibilität des dezentral organisierten Gesamtsystems (Verbesserung der Anpassungsfähigkeit),
- leichtere Überwindbarkeit der organisationalen Trägheit.

Bevorzugte Anwendungsgebiete von Allianzen und Netzwerken sind daher neben Transaktionen mit mittlerer Investitionsspezifität vor allem Situationen mit hoher strategischer Unsicherheit und einem daraus resultierenden hohen Flexibilitätsbedarf (emerging markets, emerging technologies).

In Netzwerken und strategischen Allianzen, die einzelne Transaktionen (Austauschhandlungen) überdauern, sollte man eigentlich nicht von Transaktionskosten, sondern von "Beziehungskosten" sprechen. Beziehungskosten sind die Kosten des Aufbaus und der Pflege von interorganisationalen Beziehungen. Diese Kosten können durchaus als "Investition" gesehen werden, um Beziehungskapital aufzubauen (Madhok 1998). Hier wird ein Brückenschlag zum ressourcenorientierten Strategieansatz (Netzwerkbeziehungen als wichtige Ressourcenkategorie) und zu institutionalistischen Ansätzen (Netzwerkbeziehungen als sozial eingebettete Ressourcen; vgl. Gulati 1998, 1999) deutlich.

Bei längerdauernden interorganisationalen Verbindungen ist jedenfalls eine Unterscheidung in einmalige Transaktions- oder Beziehungskosten (Set-up Kosten der interorganisationalen Verbindung) und laufende Transaktions- oder Beziehungskosten (insb. Koordinationskosten) erforderlich (Schaper-Rinkel 1997). Je länger die intendierte Dauer einer interorganisationalen Vernetzung ist, desto besser "rechnen" sich hohe einmalige Kosten des Beziehungsaufbaus.

Wie kooperieren Unternehmen aus Sicht des Transaktionskostenansatzes?

Aus Sicht des Transaktionskostenansatzes ist jene Institutionenform zu wählen, die für die geplante Dauer der Transaktion bzw. Beziehung die geringsten kumulierten Transaktionskosten aufweist. Dies gilt nicht nur für die Wahl zwischen den diskreten Strukturalternativen Markt, Netzwerk und Hierarchie, sondern auch für die organisatorische Ausgestaltung der Institutionenform Netzwerk.

Wichtige Einflußfaktoren der Gestaltung von Kooperationsbeziehungen sind (Schaper-Rinkel 1997)

- der Kontrollbedarf (aufgrund von Spezifizität der Investitionen, Transaktionsunsicherheit und -komplexität sowie Opportunismusgefahr),
- der Flexibilitätsbedarf (aufgrund von Umfeldunsicherheit) und
- die Dauer der Transaktion bzw. Beziehung.

Bedeutende Gestaltungsvariable für Netzwerke sind u.a. (Hoffmann und Scherr 1999)

- Anzahl der Partner,
- Umfang des Kooperationsfeldes (inhaltlich, geographisch),
- Verflechtungsrichtung (horizontal, vertikal, lateral),
- Bildung einer eigenen organisatorischen Einheit (Joint Venture, o.ä.),
- Kapitalbeteiligung bzw. -verflechtung,
- Art der Synergieerealisierung (Pooling oder Transfer),
- Formalisierungsgrad/Bindungsintensität (enge versus lose Kopplung),
- Zentralisierungsgrad (zentrale versus dezentrale Struktur).

Der Transaktionskostenansatz betont vor allem den Einfluß des Kontrollbedarfs und der Dauer der Beziehung auf die Ausgestaltung von kooperativen Beziehungen. Je höher der *Kontrollbedarf* ist, desto wichtiger werden Kontroll- und Schutzmechanismen. Ein hoher Kontrollbedarf begünstigt daher eine stärkere Formalisierung der Beziehung und eine kapitalmäßige Verflechtung der Partner (insbesondere wegen der damit verbundenen Informations- und Kontrollrechte). Weiters empfiehlt sich bei hohem Kontrollbedarf eine klare Abgrenzung des Kooperationsfeldes und die Bildung einer eigenen Kooperationseinheit. Dadurch werden transparente Grenzen geschaffen, die deutlich machen, was Teil der Kooperation ist und was nicht.

Bei hohem *Flexibilitätsbedarf* aufgrund hoher Umfeldunsicherheit erscheint ebenfalls eine Begrenzung des Kooperationsfeldes sinnvoll. Allerdings in diesem Fall, um die Abhängigkeit von Partnerunternehmungen zu limitieren und damit die Reversibilität der Kooperationsentscheidung aufrechtzuerhalten. Im Unterschied zum Kontrollbedarf läßt ein hoher Flexibilitätsbedarf einen geringen Formalisierungsgrad der Beziehung (keine kapitalmäßige Verflechtung, keine ausdifferenzierten Strukturen und Systeme) vorteilhaft erscheinen, weil dadurch ein rasches und einfaches Auflösen der Beziehung erleichtert wird.

Je länger die *Dauer* von interorganisationalen Beziehungen ist, desto eher lohnt es sich, in die Institutionalisierung und Ausgestaltung dieser Beziehungen zu investieren (einmalige Set-up-Kosten der Verbindung), um dadurch die laufenden Transaktionskosten zu senken. Daher zeichnen sich lang dauernde Beziehungen in der Regel durch stärker formalisierte und differenzierte Strukturen (höherer Formalisierungsgrad, stärker ausgebildete Routinen und Systeme für interorganisationalen Informationsaustausch und Koordination) sowie durch ein höheres Ausmaß an gegenseitigem Vertrauen aus.

Limitationen des Transaktionskostenansatzes

Obwohl der Transaktionskostenansatz wichtige Aspekte der interorganisationalen Vernetzung anspricht (Kombination der Vorteile von Markt und Hierarchie, Bedeutung der Spezifität der Investitionen, begrenzte Rationalität, Kontrollbedarf) ist er als alleiniger theoretischer Erklärungsansatz für die Bildung und Evolution von interorganisationalen Netzwerken zunehmend unter Kritik geraten (vgl. u.a. Ghoshal und Moran 1996, Groenewegen 1996, Madhok 1998, Schneider 1985, Sydow 1992, Windsperger 1998):

- Zumindest in seiner Urform (Williamson 1975, 1985) konzentriert sich der Transaktionskostenansatz auf eine einzelne Transaktion, nicht auf längerdauernde Beziehungen. Daher kommen Transaktionskosten in Form permanenter Koordinationskosten zu kurz (Gulati und Singh 1998, Lorenzoni und Lipparini 1999, Schaper-Rinkel 1997). Dieser Kritik an dem zu engen Inhalt des Transaktionskostenansatzes kann jedoch durch die skizzierte Weiterentwicklung des Konzeptes in Richtung "Beziehungskosten" Rechnung getragen werden.
- Weiters wird in der traditionellen Form des Transaktionskostenansatzes strategische Unsicherheit nicht (ausreichend) berücksichtigt. Im Vordergrund des Transaktionskostenansatzes stehen lediglich Transaktions- bzw. Verhaltensunsicherheit (vgl. Schaper-Rinkel 1997, Windsperger 1998). Dies führt dazu, daß der Transaktionskostenansatz bei hoher (Verhaltens-)Unsicherheit die Integration von ökonomischen Aktivitäten empfiehlt, während in der wirtschaftlichen Realität gerade bei hoher (strategischer) Unsicherheit bevorzugt auf flexible Netzwerkstrukturen zurückgegriffen wird (Schaper-Rinkel 1997). Die Bedeutung des Flexibilitätsbedarfs für die Institutionenwahl kommt dabei zu kurz. Wie der vorliegende Beitrag jedoch zeigt, läßt sich der Kontextfaktor strategische Unsicherheit über die Opportunitätskosten und drohenden "sunk costs" der Transaktion in den Transaktionskostenansatz integrieren.
- Von Beginn an wurde die schwierige Operationalisierung und empirische Erfassung von Transaktionskosten kritisiert (z.B. Schneider 1985). Auch wenn es einige Versuche gibt, Transaktionskosten empirisch zu erfassen (z.B. Dyer 1996), bleibt dieses Problem grundsätzlich bestehen. Allerdings darf dies unserer Ansicht nach nicht dazu führen, den Transaktionskostenansatz ganz zu verwerfen, kann doch die Wahl zwischen diskreten Organisationsalternativen auch ohne exakte Bestimmung der jeweiligen Transaktionskosten, etwa durch eine Rangreihung der Organisationsalternativen, erfolgen.
- Das Ausklammern der Produktionskosten aus der Betrachtung, dadurch daß die Technologie als bekannt und konstant angesehen wird, wirft erhebliche Anwendungsprobleme auf. Es wird dadurch die Rolle der technologischen Innovation als Motor der wirtschaftlichen Entwicklung und als Quelle von Wettbewerbsvorteilen von Unternehmungen ausgeblendet. Weiters wird die Abhängigkeit der Produktionskosten von organisatorischen Maßnahmen vernachlässigt. Zahlreiche empiri-

sche Untersuchungen belegen zudem, daß gerade Produktionskostenvor- bzw. -nachteile (neben Flexibilitätsüberlegungen) Auslöser für die Bildung von Netzwerken und Allianzen sind. In der wirtschaftlichen Realität bilden also die Gesamtkosten, die Summe von Transaktions- und Produktionskosten, die Grundlage für die Wahl der bestgeeigneten Organisationsform. Netzwerke werden dann gebildet, wenn die Summe der Produktions- und Transaktionskosten bei dieser Institutionenform am geringsten ist (Jarillo 1988).

- Die ausschließliche Fokussierung auf Kosten bzw. auf ökonomische Effizienz führt dazu, daß Wert- und Nutzenaspekte der Transaktionen ausgeblendet werden (Ghoshal und Moran 1996, Madhok 1998, Madhok und Tallman 1998). Gerade für die Kopplung von Ressourcen durch Unternehmensverbindungen gilt aber, daß die dadurch erzielten Synergien aus der Summe von Kosten- und Nutzenaspekten entstehen. Letztlich ist es auch nicht das primäre Ziel von Unternehmungen, Kosten zu minimieren, sondern den Ertragswert langfristig zu steigern. Bei der Betrachtung von interorganisationalen Beziehungen muß daher neben Kostenaspekten immer auch Wert- bzw. Nutzenaspekten Beachtung geschenkt werden.
- Die statische Betrachtungsweise, die dem Transaktionskostenansatz zugrunde liegt, hat zur Folge, daß sich Entwicklungen im Zeitablauf – insb. kumulative Effekte wie Lernen und Vertrauensaufbau – nicht erfassen lassen. Weiters wird auch die Bedeutung der historischen Unternehmensentwicklung und der Gründungsbedingungen und bisherigen Entwicklung des Netzwerkes auf künftige institutionelle Entscheidungen (path-dependencies) vernachlässigt (a-historische Betrachtung).
- Die Opportunismusannahme ist überzogen (Ghoshal und Moran 1996). Auch kooperatives Verhalten ist egoistisches (auf Eigennutz ausgerichtetes) Verhalten, d.h. den Eigennutz maximierende ("rationale") Individuen zeigen neben opportunistischem auch kooperatives Verhalten, je nachdem von welcher Strategie längerfristig der größere Nutzen erwartet wird (Axelrod 1984, Windsperger 1998). Das Ausblenden aller nicht-ökonomischen Verhaltensmotive (wie das Streben nach Anerkennung und Macht) führt allerdings dazu, daß – auch wenn gegenüber dem neo-klassischen Modell des homo oeconomicus die Annahme vollständiger Information und perfekt rationalen Verhaltens aufgegeben wird – ein einseitiges Bild von wirtschaftlichen Akteuren gezeichnet wird. Die soziale Einbettung wirtschaftlichen Handelns wird dabei völlig vernachlässigt.

Trotz der dargelegten Kritikpunkte ist der Transaktionskostenansatz zur Beschreibung und Erklärung einiger Aspekte der Bildung und Entwicklung interorganisationaler Netzwerke nützlich. Unserer Ansicht nach eignet er sich besonders für die Behandlung vertikaler Allianz- und Netzwerkbeziehungen (z.B. Automobilzuliefernetzwerke) und der damit verbundenen Optimierung der Wertschöpfungstiefe. Hier haben die Hauptkomponenten des Ansatzes, nämlich transaktionsspezifische Investi-

tionen, Transaktionsunsicherheit und -komplexität sowie Kontrollbedarf (Schutz vor opportunistischem Verhalten) eine wesentliche Bedeutung.

Kostenmäßige Effizienz von wirtschaftlichen Aktivitäten ist zwar in einigen Fällen wichtig für die Netzwerkbildung, aber alleine sicher nicht ausreichend für die Erklärung des Vormarsches dieser Institutionenform. Es fällt auf, daß Netzwerke vor allem in dynamischen, wissensintensiven und hoch unsicheren Branchenumfeldern (z.B. Informationstechnologie, Biotechnologie) stark an Bedeutung gewinnen. Dynamik, Unsicherheit und Lernen spielen offensichtlich neben Effizienzüberlegungen eine wesentliche Rolle für die Netzwerkbildung. Gerade für diese Aspekte ist der Transaktionskostenansatz aber "blind". Vor allem für die Behandlung von horizontalen Allianzen in Wachstumsbranchen muß die institutionenökonomische Betrachtung daher durch ressourcen- und wissensbasierte Ansätze ergänzt werden (z.B. Lorenzoni und Lipparini 1999, Madhok und Tallman 1998). Durch diese Ergänzung zu einer multi-paradigmatischen Perspektive können mehrere wesentliche Defizite des Transaktionskostenansatzes ausgeglichen werden. Im Rahmen dieser multi-paradigmatischen Analyse und Gestaltung von Netzwerken muß auch nicht-ökonomischen Verhaltensmotiven entsprechende Beachtung geschenkt werden.

2.3. Die strategische Perspektive: Unternehmungsnetzwerke zur Erzielung und Absicherung von Wettbewerbsvorteilen

Die Ansätze des strategischen Managements haben sich in den meisten Fällen entweder aus Grundlagen ökonomischer oder interorganisationstheoretischer Ansätze heraus entwickelt und haben daher häufig ihre Wurzeln in einer der beiden anderen Perspektiven. Während aber bei den ökonomischen Ansätzen die Effizienz von wirtschaftlichen Transaktionen im Vordergrund steht und die interorganisationstheoretischen Ansätze sich mit institutionellen und sozialen Einflußfaktoren der Netzwerkbildung und -evolution beschäftigen, legen die strategischen Ansätze den Fokus auf den Aufbau und die Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen durch interorganisationale Vernetzung. Nachhaltige Wettbewerbsvorteile gelten als Quelle von überdurchschnittlicher Rentabilität und damit als notwendige Voraussetzung für Wertschaffung und Existenzsicherung.

Die Entwicklung der inhaltlichen Strategieforschung (strategy content) war in den beiden letzten Jahrzehnten durch den *market-based view* und den *resource-based view* des strategischen Managements geprägt. Seit wenigen Jahren wird versucht, den *resource-based view* in Richtung *knowledge-based view* weiterzuentwickeln, wodurch ein Brückenschlag zu den prozeßorientierten Lerntheorien möglich wird.

Theoretische Grundüberlegungen des marktbasierten Strategieansatzes

Die Entwicklung und Verbreitung des markt- bzw. branchenwettbewerb-basierten Ansatzes des strategischen Managements ist untrennbar mit den Arbeiten von Michael Porter (1980, 1981) verbunden. Ausgehend von industrieökonomischen Überlegun-

gen entwickelte er ein Modell, das zeigt, wie fünf Triebkräfte der Branchenveränderung die Rentabilität der Unternehmungen beeinflussen. Ziel des strategischen Managements ist es vor diesem Hintergrund, die Unternehmung im Branchenwettbewerb so zu positionieren, daß die gewinnerodierende Wirkung der Branchentriebkräfte so gering wie möglich ist. Daraus folgt, daß aus Sicht des market-based view die Rentabilität der Unternehmung primär von ihrer Markt- und Wettbewerbsposition abhängig ist. Der marktbasierter Strategieansatz empfiehlt in Branchen bzw. Märkten zu konkurrieren, die sich durch eine hohe Rentabilität auszeichnen, und dort eine attraktive strategische Position (hoher Marktanteil, Abschirmung von Wettbewerbskräften) anzustreben.

Wann und warum kooperieren Unternehmungen aus Sicht des marktbasierten Strategieansatzes?

Den Ausgangspunkt für die Diskussion der Frage, wann und warum Unternehmungen kooperieren, stellt beim marktorientierten Strategieansatz der Structure-Conduct-Performance Bezugsrahmen der Industrieökonomie dar. Er unterstellt, daß das Branchenumfeld die Strategiewahl (konkret die Kooperationsstrategie) determiniert (Structure-Conduct Hypothese) und die Strategiewahl bzw. das strategische Verhalten den Unternehmungserfolg bestimmt (Conduct-Performance Hypothese).

Für die Beantwortung der Frage, wann und warum Unternehmungen kooperieren, ist die Structure-Conduct Hypothese maßgeblich. Der market-based view geht davon aus, daß Allianzen und Netzwerke vor allem zur Verbesserung der strategischen Position der fokalen Unternehmung eingesetzt werden. Ziel der Netzwerkbildung ist es, sich durch Kooperation vor den unerwünschten Wirkungen der Branchenentwicklung zu schützen und eine bevorzugte Stellung im Branchenwettbewerb zu erreichen. Ansatzpunkte dazu liefern die Verbesserung der Verhandlungsposition gegenüber Kunden und Lieferanten (Reduktion der Marktmacht von Kunden und Lieferanten bzw. Erhöhung der eigenen Marktmacht), Erhöhung der Eintrittsbarrieren gegenüber potentiellen neuen Wettbewerbern, Verminderung des Substitutionsdrucks durch alternative Produkte oder Dienstleistungen und De-Eskalation des Branchenwettbewerbs. Strategische Allianzen und Netzwerke dienen also zur bewußten Gestaltung des Branchenwettbewerbs und zur versuchten Optimierung der Position der eigenen Unternehmung im Branchenwettbewerb. Sie sind Instrumente zur Bewältigung und Beeinflussung des Wandels von Industriestrukturen (Konzentration, Globalisierung, Konvergenz etc.). Praxisbeispiele für derartige Wirkungen von interorganisationalen Beziehungen reichen von den Industriekartellen der 20er und 30er Jahre bis zu heutigen Marktkonsolidierungsallianzen und dem Lobbying von Branchenverbänden zur Beeinflussung der regulativen Rahmenbedingungen.

Neben der Optimierung der Wettbewerbsposition in angestammten Märkten bzw. Branchen dienen Allianzen auch dazu, in neue Branchen und Märkte vorzudringen. Aus Sicht des market-based view ist das anzustreben, wenn diese Märkte über hohe

Attraktivität (hohe Rentabilität) verfügen und die Eintrittsbarrieren in diese Märkte über Kooperationen am besten (d.h. am schnellsten und kostengünstigsten) überwinden werden können. Die hohe Anzahl an Joint Ventures mit lokalen Partnern, die transnationale Unternehmungen im Rahmen ihrer Globalisierungsstrategien nach wie vor eingehen, belegt die hohe praktische Relevanz von Kooperationen zum Eintritt in neue Märkte.

Wie kooperieren Unternehmungen aus Sicht des marktbasierten Strategieansatzes?

Allianzen und Netzwerke werden aus Sicht des market-based view als strategische Instrumente zur Gestaltung und Absicherung der Wettbewerbsposition eingesetzt, um dadurch eine überdurchschnittliche Rentabilität zu erzielen. Wie die Kooperationsstrategie konkret ausgestaltet werden soll, um den Unternehmungserfolg zu begünstigen – Conduct-Performance Hypothese –, wird durch die bisherigen Forschungsergebnisse nicht deutlich. Dies liegt wohl nicht zuletzt an der geringen Anzahl an empirischen Studien, die Allianzen und Netzwerke aus dem Blickwinkel des marktbasierten Strategieansatzes untersuchen. Einige interessante Anhaltspunkte für die Ausgestaltung von Kooperationen liefern die Arbeiten von Harrigan (1986, 1988). Harrigan konzentrierte sich im Rahmen ihrer empirischen Forschung auf Joint Ventures und stellte beispielsweise fest, daß bei hoher Umfeldunsicherheit (hohem Flexibilitätsbedarf) die Autonomie des Joint Ventures gegenüber seinen Muttergesellschaften hoch sein sollte.

Limitationen des marktbasierten Strategieansatzes

Kritisch ist zum marktbasierten Strategieansatz anzumerken, daß als Quelle von Wettbewerbsvorteilen ausschließlich die Markt- und Wettbewerbsposition berücksichtigt wird. Zahlreiche Autoren sehen darin eine zu starke Dominanz der strategischen Unternehmungsentwicklung durch den Absatzmarkt und das Umfeld (z.B. Rasche 1994). Die Heterogenität der Unternehmungen aufgrund ihrer einzigartigen Ressourcenausstattung und ihrer spezifischen historischen Entwicklung wird genauso vernachlässigt, wie die Bedeutung von technologischen Innovationen für die Veränderung der Wettbewerbslandschaft. Marktbasierte Strategieansätze verlangen daher nach einer Ergänzung durch strategische Konzepte, die die individuellen Stärken und Schwächen von Unternehmungen berücksichtigen und der Dynamik der Evolution von Branchen und Unternehmungen Rechnung tragen. Derartige Strategieansätze sollten auch eher in der Lage sein, konkretere Aussagen zur Ausgestaltung von Kooperationsstrategien zu machen.

Theoretische Grundüberlegungen des ressourcenbasierten Strategieansatzes

Während der marktbierte Strategieansatz die Position im Branchenwettbewerb als Quelle von Wettbewerbsvorteilen ansieht, betrachtet der ressourcenbasierte Strategieansatz die Einzigartigkeit der Ressourcenausstattung der Unternehmung als zentrale Ursache von Wettbewerbsvorteilen. Dahinter steht die Sicht der Unternehmung als "Bündel von Ressourcen" (Penrose 1959), die die Entwicklung und Rentabilität von Unternehmungen beeinflussen. Wertvolle (nützliche), einzigartige sowie schwer imitierbare und substituierbare (idiosynkratische) Ressourcen geben der Unternehmung einen nachhaltigen Vorteil gegenüber ihren Wettbewerbern (Barney 1991, Peteraf 1993). Der Ressourcenbegriff wird dabei bewußt sehr weit gefaßt und umfaßt nicht nur alle materiellen und immateriellen Vermögensgegenstände, finanziellen Ressourcen und Humanressourcen, sondern auch das in der Unternehmung gespeicherte Wissen und die daraus erwachsenden organisationalen Fähigkeiten. Dabei werden Begriffe wie Ressourcen, Assets, Skills, (Kern-)Fähigkeiten und (Kern-)Kompetenzen teilweise synonym verwendet und zum Teil voneinander abgegrenzt. Uns erscheint in Anlehnung an Amit und Schoemaker (1993) eine Differenzierung in *Ressourcen im engeren Sinn* – materielle und immaterielle Inputfaktoren für den Leistungserstellungsprozeß – und *Fähigkeiten* – die zur Beschaffung, Anwendung, Entwicklung und Erneuerung dieser Inputfaktoren dienen – sinnvoll.

Den konkreten Nutzen entfaltet die überlegene Ressourcenausstattung von Unternehmungen allerdings erst über Kosten- und/oder Differenzierungsvorteile bei einzelnen wirtschaftlichen Aktivitäten. Dieser Zusammenhang ist Ausgangspunkt einer Synthese von market- und resource-based view: Eine überlegene Ressourcenausstattung (z.B. Technologievorsprung oder schlagkräftigere Vertriebsorganisation) muß in einzelnen Wertschöpfungsschritten zu konkreten Wettbewerbsvorteilen (z.B. niedrigere Produktionskosten durch Technologievorsprung oder bessere Anwendungsberatung und besserer Kundenservice durch die schlagkräftigere Vertriebsorganisation) führen, wodurch die strategische Position (z.B. Technologieposition, Marktposition) weiter verbessert werden kann. Die daraus erzielbaren überdurchschnittlichen Renditen bzw. Cash Flows stehen der Unternehmung u.a. zum weiteren Ausbau ihrer Ressourcenausstattung zur Verfügung.

Je schwieriger die Ressourcenausstattung zu imitieren bzw. substituieren ist und je einzigartiger das Set an Fähigkeiten und Kompetenzen ist, desto nachhaltiger sind die Wettbewerbsvorteile, die durch diese Ressourcenausstattung erzielt werden können. Dem Schutz der überlegenen Ressourcenausstattung vor Imitation durch Wettbewerber dienen Mobilitätsbarrieren und Isolationsmechanismen (Patente, kausale Ambiguität, time-compression diseconomies, d.h. lange Dauer der Aneignung etc.).

Wann und warum kooperieren Unternehmungen aus Sicht des ressourcenbasierten Strategieansatzes?

Aus dem Blickwinkel des ressourcenbasierten Strategieansatzes dienen Allianzen und Netzwerke dazu, komplementäre Ressourcen mehrerer Unternehmungen zu koppeln, um durch Poolung oder Transfer der Ressourcen Synergien (vor allem Economies of Scale und Scope) zu erzielen. Dazu gibt es in Netzwerken grundsätzlich folgende Möglichkeiten:

- a) Zugriff auf externe Ressourcen und Transfer von Ressourcen zwischen Unternehmungen, um dadurch die eigene Ressourcenausstattung zu ergänzen,
- b) gemeinsamer Aufbau von Ressourcen zwischen mehreren Unternehmungen und gemeinsame Nutzungsmöglichkeit (z.B. Aufbau eines gemeinsamen Buchungs- und Reservierungssystems durch mehrere Hotels und Airlines),
- c) die interorganisationalen Beziehungen können selbst als Ressource der fokalen Unternehmung aufgefaßt werden, die Wettbewerbsvorteile begründen können (erhöhte Flexibilität, rascheres Wachstum, bessere Vorhersehbarkeit der Umfeldentwicklung).

Interorganisationale Beziehungen können also nicht nur dazu dienen, materielle und immaterielle Ressourcen zu teilen und auszutauschen, sondern stellen selbst eine bedeutsame Ressource der Unternehmung dar. Man spricht in diesem Zusammenhang von dem "sozialem Kapital" (Coleman 1990) oder "Beziehungskapital" der Unternehmung. Nicht alle strategisch relevanten Ressourcen müssen sich innerhalb der Grenzen der Unternehmung befinden. Aufgrund der Vernetzung zahlreicher Branchen sind immer mehr Ressourcen in Netzwerken eingebettet (Netzwerkressourcen; Gulati 1999). Dieser Umstand macht deutlich, daß der institutionellen Einbettung strategischer Verhaltensweisen und Ressourcen generell entsprechende Beachtung geschenkt werden muß (Baum und Oliver 1991, Eisenhardt und Schoonhoven 1996, Gulati 1998, 1999).

Aus Sicht des ressourcenbasierten Strategieansatzes bilden Unternehmungen Allianzen und Netzwerke, weil sie Bedarf an zusätzlichen Ressourcen haben, den sie nicht oder nur zu unverhältnismäßig hohen Kosten intern decken können, und weil sie die eigene Ressourcenausstattung synergetisch nutzen wollen („strategic need“). Ob externes Wachstum bevorzugt über Allianzen oder Akquisitionen erfolgt, hängt insbesondere vom Flexibilitätsbedarf – und damit vom Ausmaß an strategischer Unsicherheit – ab (Hoffmann und Schaper-Rinkel 1999). Hoher Flexibilitätsbedarf begünstigt reversible Unternehmungsverbindungen (Kooperationen) gegenüber irreversiblen Unternehmungsverbindungen (Akquisitionen und Fusionen). Hohes soziales Kapital, d.h. ein weitverzweigtes vorhandenes Beziehungsnetzwerk und die Reputation, ein fairer und verlässlicher Kooperationspartner zu sein, vergrößern die Gelegenheiten der Unternehmungen, attraktive weitere Kooperationen einzugehen („social opportunities“). Das Zusammenspiel beider Mechanismen („strategic need“ und „social op-

portunities“) erklärt das Kooperationsverhalten von Unternehmen (Eisenhardt und Schoonhoven 1996).

Wie kooperieren Unternehmen aus Sicht des ressourcenbasierten Strategieansatzes?

Obwohl der ressourcenbasierte Strategieansatz die wissenschaftliche Beschäftigung mit Fragen des strategischen Managements in den letzten zehn Jahren geprägt hat, existieren unseres Wissens bis heute kaum konkrete ressourcenbasierten Aussagen über die Ausgestaltung von interorganisationalen Beziehungen. Erwähnenswert erscheint uns allenfalls die Erkenntnis, daß der Aufbau von sozialem (institutionellem) Kapital nach relativ stabilen, längerdauernden Beziehungen verlangt. Diesem Bedarf nach höherer Bindungsintensität und Stabilität von Kooperationsbeziehungen kann im Einzelfall allerdings ein hoher Flexibilitätsbedarf (und daher die Notwendigkeit zur Beschränkung der Bindungsintensität und des Commitments) gegenüberstehen (enge versus lose Ressourcenkopplung). Eine vielversprechende Stoßrichtung für die Gewinnung differenzierter theoriegeleiteter Gestaltungsaussagen stellt unserer Ansicht nach die Analyse des Einflusses der Art der zu koppelnden Ressourcen und der Art der Synergierealisierung (Ressourcenpooling oder -transfer) auf die Ausgestaltung von Kooperationsbeziehungen dar³.

Limitationen des ressourcenbasierten Strategieansatzes

- Einer der am häufigsten genannten Kritikpunkte am ressourcenbasierten Strategieansatz ist die mangelnde Begriffsklarheit (Foss 1997). Eine eindeutige und allgemein akzeptierte Definition und Abgrenzung der wichtigsten Begriffe ist wohl eine Grundvoraussetzung für die fruchtbare Weiterentwicklung dieses Erklärungsansatzes.
- Weiters ist zu bemängeln, daß auch der ressourcenbasierte Strategieansatz von seinen Wurzeln her ein statisches Konzept darstellt. Allerdings sind in jüngster Zeit vielversprechende Bemühungen zu beobachten, über der Ebene der statischen Ressourcen und Fähigkeiten eine Ebene der dynamischen Fähigkeiten einzuziehen (dynamic capabilities; Teece, Pisano und Shuen 1997). Es handelt sich dabei vor allem um Koordinations-, Lern- und Veränderungsfähigkeit. Dadurch entsteht quasi eine "Hierarchie von Ressourcen", wobei die übergeordneten Ressourcen auf die Integration und Veränderung der untergeordneten Ressourcen gerichtet sind. Die Dynamisierung des Ressourcenansatzes ermöglicht auch die Berücksichtigung

³ So stellen Hoffmann und Scherr (1999) beispielsweise fest, daß einseitige Minderheitsbeteiligungen bevorzugt zur Sicherstellung des Transfers von komplementären Ressourcen eingesetzt werden, während wechselseitige Minderheitsbeteiligungen primär zur gegenseitigen Absicherung bei der Pooling gleichartiger Ressourcen herangezogen werden.

sichtigung von Entwicklungspfaden und künftigen Entwicklungschancen (path dependencies und path creation).

- Wie wir in diesem Beitrag gezeigt haben, darf der ressourcenbasierte Strategieansatz keinesfalls an den Grenzen der Unternehmung enden. Dies gilt selbstverständlich insbesondere für die Beschreibung und Erklärung interorganisationaler Verbindungen. Die Berücksichtigung von Netzwerkressourcen sollte daher zum integralen Bestandteil von ressourcenbasierten Strategieansätzen werden. Dadurch kann auch ein Beitrag zur Synthese mit dem marktbierten Strategieansatz geleistet werden.
- Ein schwerwiegenderes Problem stellt wohl die schwierige empirische Erfassbarkeit und Meßbarkeit von Ressourcen dar. Insbesondere organisationale Fähigkeiten "höherer Ordnung" (Lernfähigkeit, Koordinationsfähigkeit, etc.) sind schwer zu messen. Dies stellt nicht nur die empirische Forschung, sondern vor allem auch das gezielte und kontrollierte Management von Ressourcen vor erhebliche Probleme.

Theoretische Grundüberlegungen des wissensbasierten Strategieansatzes

In den letzten Jahren ist der ressourcenbasierte Ansatz zu einem wissensbasierten Ansatz weiterentwickelt worden, der Wissen als wichtigste Ressource der Unternehmung und ultimative Quelle aller Wettbewerbsvorteile betrachtet (Grant 1996). Vor allem implizites, d.h. nicht kodifiziertes bzw. nicht kodifizierbares Wissen, das über Jahre aufgebaut wurde und kaum imitierbar ist, kann nachhaltige Wettbewerbsvorteile begründen. Viele Beobachter sprechen davon, daß wir uns zur Zeit von einer Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft zu einer Wissensgesellschaft entwickeln, in der Wissen zum entscheidenden Produktionsfaktor und Wettbewerbsfaktor wird (Güldenbergs und Hoffmann 1999). Weil sich gleichzeitig die Halbwertszeit des Wissens (die Aktualität und Gültigkeit des Wissens) laufend verkürzt, darf nicht primär der Wissensbestand, sondern der Prozeß des Wissenserwerbs, der Wissensspeicherung und -verteilung sowie der Wissensanwendung im Vordergrund stehen. Dadurch wird ein Brückenschlag zwischen der inhaltlichen Strategieforschung (Strategieinhalt Wissen) und der prozeßorientierten Strategieforschung (Strategieprozeß organisationales Lernen) möglich.

Wann und warum kooperieren Unternehmungen aus Sicht des wissensbasierten Strategieansatzes?

Strategische Allianzen und wissensbasierte Netzwerke ermöglichen (1) den wechselseitigen Zugriff auf spezialisierte Wissensbausteine, (2) den Transfer von Wissen zwischen den Netzwerkteilnehmern und die Aneignung des Partnerwissens sowie (3) das gemeinsame Erlernen von Wissen und damit den Aufbau einer interorganisationalen Wissensbasis. Vor allem implizites Wissen kann nicht über "arm's length"

Transaktionen, sondern nur durch länger dauernde intensive Zusammenarbeit erworben werden. Neben dem Erwerb von Fähigkeiten und Fertigkeiten liegt ein weiterer Schwerpunkt auf dem Prozeß des Lernens und des organisatorischen Wandels (Veränderungslernen und Lernen zu lernen).

Lernallianzen und wissensbasierte Netzwerke finden sich insbesondere in dynamischen und hoch unsicheren Branchenumfeldern wie den high-tech Branchen Bio-Technologie und Informationstechnologie. Die Wissenskopplung (Bardaracco 1991) steht hier gegenüber der unternehmungsübergreifenden Verbindung anderer Ressourcen klar im Vordergrund. Eine besonders intensive Vernetzung ist in jenen Branchen zu beobachten, wo aufgrund der technologischen Entwicklung und dem Entstehen neuer Märkte keiner der etablierten Anbieter alleine über das notwendige Wissen zur Erschließung der Marktchancen verfügt (converging technologies, insb. das Zusammenwachsen von Telekommunikation, Informationstechnologie, Medien und Unterhaltungselektronik zu Multi-Media). Lernerorientierte Allianzen und Netzwerke spielen zur Bewältigung des Wandels und zur Beschleunigung der Unternehmungsentwicklung eine entscheidende Rolle. Strategische Allianzen sind zu einem zentralen strukturellen Bestandteil innovativer Unternehmungen geworden, weil in Zeiten des raschen und tiefgreifenden Wandels keine Unternehmung über die Zeit und die Finanzmittel verfügt, um auf allen relevanten Wissensfeldern alleine eine Spitzenposition einzunehmen.

Wie kooperieren Unternehmungen aus Sicht des wissensbasierten Strategieansatzes?

Nachdem der wissensbasierte Strategieansatz sich auf die Ressource Wissen bzw. den Prozeß des Wissenstransfers und (inter-)organisationalen Lernens konzentriert, liegen im Unterschied zum inhaltlich breiteren ressourcenbasierten Strategieansatz bereits mehr Aussagen zum "Wie" des Kooperierens vor. Diese Aussagen betreffen vor allem die Ausgestaltung von Lernallianzen in Abhängigkeit von Unternehmungscharakteristika und der Art des zu transferierenden bzw. zu erwerbenden Wissens. Als kritisch für den Lernerfolg aus Kooperationen wurden die Lernbereitschaft (Lernabsicht) und die Lernkapazität der fokalen Unternehmung, die Transparenz des Wissens in der Partnerunternehmung, die Art des zu erwerbenden Wissens (explizites oder implizites Wissen) sowie die Dauer und Intensität der Zusammenarbeit erkannt. Weiters liegen bereits einige Erkenntnisse über Barrieren gegen den Wissenstransfer und "Ermöglicher" für die Unterstützung des Wissenstransfers zwischen Unternehmungen vor (Child und Faulkner 1998, Doz 1998).

Es ist allerdings zu beachten, daß Lernen aus interorganisationalen Beziehungen nicht nur positiv gesehen wird. Fälle, in denen ein Partner vom anderen "ausgelernt" wurde, und dadurch einen Wettbewerbsnachteil erlitten hat, haben eine intensive Diskussion über den Schutz von proprietärem Wissen vor unerwünschtem Abfluß an Partnerunternehmungen ausgelöst (Hamel 1991). Doch der gezielte Einsatz von Isolati-

onsmechanismen und die Schwierigkeit, implizites Wissen zu transferieren, bieten zusammen wohl in den meisten Fällen einen ausreichenden Schutz vor Auslernen.

Limitationen des wissensbasierten Strategieansatzes

Zum wissensbasierten Strategieansatz ist kritisch anzumerken, daß Wissen zwar eine wichtige Quelle von Wettbewerbsvorteilen darstellt, allein aber nicht ausreicht, um eine überdurchschnittliche Rentabilität zu erwirtschaften. Erst die Umsetzung und Anwendung des Wissensvorsprungs in überlegene Problemlösungen für den Kunden schafft einen tatsächlichen Mehrwert. Letztlich entscheidet der Wettbewerb auf den Produkt- und Faktormärkten über Erfolg und Mißerfolg von Unternehmungen. Wissensbasierten Strategieansätzen muß es in Zukunft daher besser gelingen, die Zusammenhänge zwischen Wissensbestand und organisationalem Lernen einerseits und der Markt- und Wettbewerbsposition andererseits aufzuzeigen.

Generell ist zu berücksichtigen, daß sich Wissensmanagement erst am Beginn der Entwicklung befindet. Eine der wohl wichtigsten offenen Fragen ist, wie neues Wissen geschaffen wird und wie obsoletes Wissen verlernt werden kann. Auch im Zusammenhang mit der Netzwerkforschung wäre wünschenswert, daß sich die Aufmerksamkeit nicht nur auf den Wissenstransfer zwischen Partnern, sondern auch verstärkt auf das gemeinsame Erlernen von neuem Wissen konzentrieren würde.

2.4. Synthese: Auf dem Weg zu einer integrativen Theorie von Unternehmensnetzwerken?

Die Tabelle 2 faßt die zentralen Merkmale der diskutierten Erklärungsansätze interorganisationaler Beziehungen zusammen:

	Wann kooperieren Unternehmungen?	Warum kooperieren Unternehmungen?	Wie kooperieren Unternehmungen?
Transaktionskostenansatz	<ul style="list-style-type: none"> Mittlere Spezifität der Investitionen hoher Flexibilitätsbedarf 	<ul style="list-style-type: none"> Minimierung der Transaktionskosten 	<ul style="list-style-type: none"> Einfluß von Kontrollbedarf, Flexibilitätsbedarf und Dauer auf die Ausgestaltung der Kooperation
Marktbasierter Strategieansatz	<ul style="list-style-type: none"> Zunehmender Wettbewerbsdruck in angestammten Märkten Eintritt in attraktive, neue Märkte 	<ul style="list-style-type: none"> Verbesserung der Markt- und Wettbewerbsposition Nutzung von marktseitigen Synergien (Erhöhung der Marktmacht) 	<ul style="list-style-type: none"> Einfluß der Branchenmerkmale (insb. Stellung im Lebenszyklus) auf die Ausgestaltung der Kooperation
Ressourcenbasierter Strategieansatz	<ul style="list-style-type: none"> Bedarf an zusätzlichen Ressourcen (strategic need) Hohes soziales Kapital (social opportunities) 	<ul style="list-style-type: none"> Verbesserung der Ressourcenausstattung Nutzung von ressourcenseitigen Synergien 	<ul style="list-style-type: none"> Einfluß der Art der zu koppelnden Ressourcen und der Art der Synergie realisierung auf die Ausgestaltung der Kooperation
Wissensbasierter Strategieansatz	<ul style="list-style-type: none"> Verteiltes Wissen Konvergierende Technologien hohe Entwicklungsdynamik 	<ul style="list-style-type: none"> Zugriff auf und Erwerb von zusätzlichem Wissen rasches und flexibles organisationales Lernen 	<ul style="list-style-type: none"> Einfluß der Partnercharakteristika und der Art des zu transferierenden bzw. zu erwerbenden Wissens auf die Ausgestaltung der Kooperation

Tabelle 2: Merkmale der ökonomischen und strategischen Erklärungsansätze interorganisationaler Beziehungen im Überblick

Eine integrative Theorie von Allianzen und Unternehmensnetzwerken, die strategische, ökonomische und institutionelle (soziale) Aspekte berücksichtigt, muß unserer Ansicht nach folgende Merkmale aufweisen:

- gleichwertige Berücksichtigung von Kosten- und Erlös-(Wert-)aspekten,
- Abdecken von (operativen) Effizienz- und (strategischen) Effektivitätsüberlegungen,

- dynamische Entwicklungssicht, keine ausschließliche Zeitpunktbetrachtung (insb. Berücksichtigung des technologischen Wandels als Motor der wirtschaftlichen Entwicklung),
- Wichtigkeit der historischen Entwicklung für die künftige Evolution von Netzwerken,
- organisationales Lernen erfolgt lokal und kumulativ,
- institutionelle Einbettung von Netzwerkressourcen und sozialem Verhalten,
- Berücksichtigung nicht-ökonomischer Verhaltensmotive,
- beschränkte Gestaltbarkeit von Netzwerken aufgrund polyzentrischer Willensbildung.

Eine multi-paradigmatische Forschungsstrategie, die den oben genannten Anforderungen gerecht wird, sollte unserer Ansicht nach neben dem Transaktionskostenansatz vor allem die ressourcen- und wissensbasierten Strategieansätze umfassen sowie der institutionellen Einbettung der Ressourcen Rechnung tragen. Einen besonders vielversprechenden Beitrag für diese Synthese kann unserer Ansicht nach die Evolutionstheorie als Meta-Theorie leisten (vgl. Foss 1997). Die Stärken dieser metatheoretischen Perspektive liegen vor allem darin, daß sie eine dynamische Betrachtung sowohl der ökonomischen als auch der interorganisationstheoretischen Ansätze in bezug auf interorganisationale Beziehungen ermöglicht und den oben genannten Anforderungen an eine integrative Theorie von Allianzen und Unternehmungsnetzwerken entspricht. Insbesondere trägt die Evolutionstheorie auch der begrenzten Gestaltbarkeit von Netzwerken Rechnung, ohne daß sie die Möglichkeit der bewußten (intendierten) Gestaltung von Netzwerkstrukturen und -entwicklungsprinzipien gänzlich ausschließt.

3. Unternehmungsvernetzung in der Wirtschaftspraxis – einige empirische Befunde

Ziel dieses Kapitels ist es, anhand einiger ausgewählter empirischer Befunde die praktische Relevanz der vorgestellten theoretischen Ansätze zu beleuchten. Wir orientieren uns dabei an den beiden Fragestellungen, die auch die Beschreibung der einzelnen theoretischen Erklärungsansätze strukturiert haben:

- a) Wann und warum kooperieren Unternehmungen?
- b) Wie kooperieren Unternehmungen?

Abschließend behandeln wir noch die Chancen und Grenzen der praktischen Gestaltung von Unternehmungsnetzwerken.

3.1. Wann und warum kooperieren Unternehmen

Die Frage "wann" beschäftigt sich mit dem internen und externen Kontext, der Kooperationen begünstigt, während die Frage "warum" nach den Zielen und Motiven der Netzbildung fragt.

Aktuelle Studien belegen, daß die neuen Wachstumsbranchen Biotechnologie, Informationstechnologie und Multi-Media die höchste Anzahl an Kooperationsabschlüssen aufweisen (Harbison und Pekar 1998). Aber auch traditionelle Branchen wie Chemie, Maschinenbau und Banken/Versicherungen verzeichnen intensive Allianz-tätigkeiten (Hammes 1994). Generell zeichnen sich jene Branchen durch zahlreiche Unternehmensverbindungen aus, die einen hohen Internationalisierungsgrad aufweisen und in denen technologieintensive, komplexe Produkte erzeugt oder komplexe Dienstleistungen bereitgestellt werden. Interorganisationale Verbindungen treten dann besonders häufig auf, wenn die Unternehmen weitreichende Veränderungen der Branchenstruktur meistern müssen. Dies ist ein Indiz dafür, daß hohe Branchenentwicklungsdynamik und der damit verbundene hohe Lern- und Flexibilitätsbedarf eine Triebfeder der Netzbildung darstellt. Technologischer Wandel, Konvergenz der Technologien, Globalisierung der Märkte und Deregulierung haben offensichtlich einen verstärkenden Einfluß auf interorganisationale Vernetzung. Diese Befunde stützen sowohl die ressourcen- und wissenbasierte Erklärungsansätze als auch den Transaktionskostenansatz (Flexibilitätsbedarf).

Die meisten empirischen Studien belegen, daß strategisch motivierte Zielsetzungen bei der Allianzbildung im Vordergrund stehen: Zugang zu neuen Märkten, Erwerb von neuen Technologien, Risikoteilung in der Forschung und Entwicklung (Gugler und Pasquier 1997, Harbison und Pekar 1998). Kostenziele treten im Vergleich dazu eher in den Hintergrund. Falls Kostensenkung als Ziel angesprochen wird, steht häufig die Senkung der Produktionskosten (durch Poolung der Produktionsmengen und Nutzung von Economies of Scale sowie durch Ausnützen komparativer Kostenvorteile wie niedriger Arbeits- und Energiekosten) im Vordergrund. Offensichtlich dominieren bei der Bildung interorganisationaler Verbindungen nicht Effizienzüberlegungen (Minimierung der Beziehungskosten), sondern Nutzenüberlegungen (Maximierung der Synergien aus der unternehmungsübergreifenden Zusammenarbeit). Eine zunehmende Anzahl von Studien liefert Anhaltspunkte, daß Unternehmen in der Regel nicht mit dem primären Ziel kooperieren, die Transaktionskosten zu senken, sondern um den Transaktionsnutzen (d.h. den wirtschaftlichen Nutzen aus der interorganisationalen Beziehung) zu maximieren (z.B. Madhok und Tallman 1998). Dazu sind Unternehmen durchaus bereit – zumindest vorübergehend – höhere Transaktionskosten in Kauf zu nehmen (Dyer 1996). Dies macht deutlich, daß der Transaktionskostenansatz ein einseitiges Bild des Kooperationsverhaltens zeichnet, das durch Berücksichtigung zusätzlicher Nutzenaspekte (wie interorganisationales Lernen) korrigiert werden muß.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß in der Wirtschaftspraxis strategisch motivierte Kooperationsziele dominieren. Transaktionskostenargumente treten bei

den ermittelten Gründen für interorganisationale Vernetzung eher in den Hintergrund. Diese Befunde belegen die hohe empirische Bedeutung der ressourcen- und wissensbasierten Strategieansätze. Der flexible Zugriff auf und der Erwerb von zusätzlichen Ressourcen – insbesondere Wissen – steht bei vielen Allianzen und Netzwerken im Vordergrund. Die Bereitschaft zahlreicher Unternehmungen in interorganisationale Verbindungen zu investieren, ist hoch. Ziel der Mehrzahl dieser Kooperationen ist es, Erfolgspotentiale für die Zukunft aufzubauen. Eine überwiegende Mehrheit der befragten Manager erwartet in der Zukunft eine weiter steigende Bedeutung von Allianzen und Netzwerken für den Erfolg der eigenen Unternehmung (Harbison und Pekar 1998).

Weiter zeigen die empirische Studien, daß neben strategischen und ökonomischen Überlegungen auch institutionelle und soziale Faktoren bei der Allianzbildung eine wesentliche Rolle spielen („social opportunities“; Eisenhardt und Schoonhoven 1996). Diese Einflußfaktoren reichen von persönlichen Kontaktnetzwerken von Top-Managern und der Risikoneigung des Top-Managements bis zur Erkenntnis, daß soziales Kapital zur Stabilisierung von interorganisationalen Beziehungen beiträgt.

Der Überblick über den derzeitigen Stand der empirischen Kooperationsforschung läßt die Schlußfolgerung zu, daß Allianzen und Netzwerke vor allem zur Überbrückung der Diskrepanz zwischen aktueller interner Ressourcenausstattung und künftigen Anforderungen des Umfeldes dienen. Mittelbar streben die Unternehmungen dadurch natürlich eine Verbesserung ihrer Position im Branchenwettbewerb an (v.a. Marktstellung, relative Kostenposition). Transaktionskostenüberlegungen spielen in der Praxis vor allem im Zusammenhang mit hohen transaktionsspezifischen Investitionen (Opportunitätsgefahr und daraus resultierende Kontrollkosten) sowie im Zusammenhang mit laufenden Koordinationskosten aufgrund polyzentrischer Willensbildung (z.B. Entscheidung zwischen Allianz oder Akquisition und Fusion unter Berücksichtigung der effizienten Nutzung der bestehenden Synergien; vgl. Hoffmann und Schaper-Rinkel 1999) eine bedeutende Rolle. Transaktionskostenüberlegungen sind in der Regel bei vertikalen Kooperationen (z.B. Automobilzuliefernetzwerken) von größerer praktischer Bedeutung als bei horizontalen oder diagonalen Allianzen. Institutionelle und soziale Einflußfaktoren der Netzwerkbildung und des Netzwerkmanagements dürfen – trotz der hohen Bedeutung von strategischen Überlegungen beim Eingehen von Kooperationen – nicht vernachlässigt werden.

3.2. Wie kooperieren Unternehmungen

Die Frage "wie" beschäftigt sich mit der Ausgestaltung von Allianzen in Abhängigkeit vom Kooperationszweck und dem internen und externen Kontext. Die überwiegende Anzahl der Kooperationen umfaßt nur zwei Partner. Allianznetzwerke mit drei oder mehr Partnern sind vergleichsweise selten (Hammes 1994, Hoffmann und Scherr 1999). Dies liegt wohl daran, daß die Führbarkeit und Gestaltbarkeit von Alli-

anzen mit steigender Partneranzahl schwieriger wird und die Möglichkeit der einzelnen Unternehmung, ihre strategischen Interessen durchzusetzen, abnimmt.

Hinsichtlich der Institutionalisierung von Allianzen kommen alle Studien zu einem ähnlichen Bild. Drei Kooperationstypen decken gut 90% aller in der Realität vorkommenden Allianzen ab: (1) die Vertragskooperation, (2) das Joint Venture (Gemeinschaftsunternehmen) und (3) die einseitige Minderheitsbeteiligung ohne Bildung einer eigenen Kooperationseinheit.

Wesentliche Einflußfaktoren der organisatorischen Ausgestaltung von Allianzen sind (Hoffmann und Scherr 1999):

- *Kooperationsziel (-zweck)*: Markterschließungsallianzen sind überwiegend in Form von Joint Ventures institutionalisiert, während Technologieallianzen häufiger in Form von Vertragskooperationen erfolgen.
- *Anzahl der Partner*: je mehr Partner das Allianznetzwerk umfaßt, desto eher wird eine eigene Kooperationseinheit gebildet.
- *Flexibilitätsbedarf*: hoher Flexibilitätsbedarf bevorzugt Vertragskooperationen.
- *Kontrollbedarf*: hoher Kontrollbedarf verlangt nach Kapitalbeteiligung.
- *Intendierte Dauer der Verbindung*: auf längere Dauer angelegte Beziehungen werden stärker formalisiert; im Zeitablauf bilden sich auch stärker ausdifferenzierte Führungs- und Aufsichtsstrukturen und -mechanismen aus.
- *Branchencharakteristik*: Die Stellung im Branchenlebenszyklus beeinflusst sowohl Kooperationszweck als auch Flexibilitätsbedarf und Kontrollbedarf. In der Einführungsphase stehen häufig Markt- und Technologiezugang sowie Risikoteilung im Vordergrund und verlangen wegen der hohen strategischen Unsicherheit nach eher flexiblen Kooperationsformen. In der Wachstumsphase steht in der Regel der Zugriff auf komplementäre Ressourcen, insbesondere Produktionskapazitäten und Vertriebskanäle, im Vordergrund. Dazu werden bevorzugt stabilere Kooperationsformen eingesetzt. In der Reife- und Schrumpfungsphase kommen Allianzen primär zur Branchenkonsolidierung zur Anwendung: Minderheitsbeteiligungen, fallweise als Vorstufe einer mehrheitlichen Übernahme, sowie Joint Venture zur Poolung der Geschäftsaktivitäten mehrerer Partner sind in diesem Stadium der Branchenentwicklung vorherrschend.

Für die organisatorische Ausgestaltung von Allianzen leistet der Transaktionskostenansatz unserer Ansicht nach die wertvollsten Hilfestellungen. Weiters sind noch die Erkenntnisse über Barrieren und "Ermöglicher" von interorganisationalen Lernprozessen von praktischer Relevanz für die Gestaltung von unternehmungsübergreifenden Beziehungen. Die restlichen diskutierten Strategieansätze liefern hingegen nur wenige Anhaltspunkte, wie Unternehmungen kooperieren sollen.

3.3. Grenzen der Gestaltung von und in Unternehmungsnetzwerken

Die vorliegenden Befunde über Erfolg bzw. Mißerfolg von Allianzen weisen Erfolgsraten aus, die von unter 50% bis über 75% reichen. Diese divergierenden Ergebnisse sind nicht zuletzt darauf zurückzuführen, daß der Erfolg von Kooperationen nicht so einfach festzumachen ist: Erfolg aus Sicht eines oder mehrerer Partner? Dauer oder Zielerreichung als Erfolgsmaßstab? Doch ungeachtet der Schwierigkeiten, den Erfolg von Allianzen zu operationalisieren und zu messen, zeigen doch alle empirischen Studien, daß relativ viele Allianzen scheitern (Bleeke und Ernst 1993) und die Instabilität von interorganisationalen Verbindungen relativ hoch ist (Kogut 1988, Park und Russo 1996). Diese Erkenntnis hat zwangsläufig Implikationen für kooperierende Unternehmungen, deren Ziel es sein muß, den Erfolg und die Stabilität ihrer Allianzen gezielt zu beeinflussen (zu „managen“).

Mehrere Autoren formulieren beispielsweise die Empfehlung, eine zentrale Koordinationsrolle bzw. „Broker“-Funktion in Netzwerken zu übernehmen, um so die eigenen Gestaltungsmöglichkeiten zu sichern (Baden-Fuller und Lorenzoni 1995, Miles and Snow 1994). Weiters wird empfohlen, zwischen stabileren Primärallianzen ("Rückgrat" eines Netzwerkes) und flexiblen Sekundärallianzen zu unterscheiden (Hammes 1994). Während sich Primärallianzen durch einen höheren Formalisierungsgrad und ein höheres Commitment zwischen den Partnern – und dadurch durch eine höhere Stabilität – auszeichnen, ermöglichen die geringere Formalisierung und das geringere Commitment zwischen den Partnern bei Sekundärallianzen die flexible und opportunistische Optimierung der Kooperationsbeziehungen je nach Geschäfts- und Umfeldentwicklung.

Alle Empfehlungen für das Management interorganisationaler Beziehungen dürfen jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, daß die Gestaltbarkeit von und in Unternehmungsnetzwerken beschränkt ist. Allianzen und Netzwerke sind polyzentrische Strukturen, d.h. verfügen über mehrere Zentren der Willensbildung und -durchsetzung (Obring 1992). Dies führt zwangsläufig zu einer erschwerten Willensdurchsetzung aus Sicht einer einzelnen Unternehmung. Manager von Kooperationen müssen diese begrenzte Gestaltbarkeit akzeptieren und vor diesem Hintergrund versuchen, das Allianznetzwerk im Sinne der strategischen Interessen ihrer Unternehmung „mitzugestalten“. Die polyzentrische Struktur von Netzwerken begründet auch die scheinbar paradoxe Ambivalenz von Netzwerken: Einerseits erhöhen Allianzen die Flexibilität von Unternehmungen durch die lose Kopplung der Ressourcen, andererseits können interorganisationale Routinen und Vertrauen diese Flexibilität reduzieren und organisationale Trägheit begründen (Mitchell und Singh 1996). Zeitraubende Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse können die strategische Neuausrichtung von Allianzen erschweren und im Extremfall zur Paralyse führen. Im Laufe der Evolution eines Netzwerkes werden die Summe der Netzwerkbeziehungen immer stärker zur Restriktion für die weitere Entwicklung einzelner Dyaden (Bunderson et al. 1997).

Aus dem Blickwinkel der einzelnen Unternehmung erfordern die skizzierten Gestaltungseinschränkungen die bewußte Begrenzung und Balance der Abhängigkeiten von Kooperationspartnern, um dadurch den eigenen strategischen Handlungsspielraum abzusichern. Ein kompetentes und professionelles Netzwerkmanagement muß den Besonderheiten des Managements von und in Allianzbeziehungen Rechnung tragen. Besondere Bedeutung haben in diesem Zusammenhang:

- die überlegte Wahl von Netzwerken bzw. Partnern,
- die strategische Positionierung innerhalb des Netzwerkes (möglichst zentrale Position anstreben),
- die laufende Bewertung der finanziellen und strategischen Performance, aber auch der Beziehungsqualität und Reziprozität, jeder Kooperationsbeziehung (Doz 1996, Ring und Van de Ven 1994),
- die bewußte Begrenzung von Abhängigkeiten, um ein ausgewogenes Allianzportfolio zu erhalten,
- die systematische Entwicklung von Allianzmanagementfähigkeit zur organisationalen Kernfähigkeit.

Neben überlegten Strategien und Strukturen sowie auf die Besonderheiten von Allianzen abgestimmten Informations- und Koordinationssystemen verlangt ein erfolgreiches Management von und in Netzwerken vor allem nach sozial intelligenten Führungskräften, die unter Führung primär einen Prozeß des Überzeugens und Begeisterns und nicht der Machtausübung verstehen.

Literatur

- Alchian, A.A./Demsetz, H. (1972): Production, information, costs and economic organization. In: *American Economic Review*, 52, S. 777-795.
- Aldrich, H.E. (1976): An interorganizational dependency perspective on relations between service and its organization-set. In: Killman, R.H./Pondy, L.R./Slevin, D.P. (Hrsg.): *The management of organizational design*, 3, New York, S. 231-266.
- Amit, R./Schoemaker, P.J. (1993): Strategic assets and organizational rent. In: *Strategic Management Journal*, 14, S. 33-46.
- Astley, W.G./Fombrun, C.J. (1983): Collective strategy: Social ecology of organizational environment. In: *Academy of Management Review*, 8 (4), S. 576-587.
- Axelrod, R. (1984): *The evolution of cooperation*, New York.
- Badarraco, J. L. (1991): *Strategische Allianzen: Wie Unternehmen durch Know-how-Austausch Wettbewerbsvorteile erzielen*, Wien.
- Baden-Fuller, C./Lorenzoni, G. (1995): Creating a strategic center to manage a web of partners. In: *California Management Review*, 37 (3), S. 146-163.
- Bain, J.S. (1956): *Barriers to new competition*, Cambridge, MA.
- Barney, J.B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. In: *Journal of Management*, 17, S. 99 -120.
- Baum, J./Oliver, C. (1991): Institutional linkages and organizational mortality. In: *Administrative Science Quarterly*, 36, S. 187-218.
- Baum, J./Singh, J. (Hrsg) (1994): *Evolutionary dynamics of organizations*, New York.

- Beamish, P.W./Killing, J.P. (Hrsg.) (1997): *Cooperative strategies: European perspectives*, San Francisco.
- Bleeke, J./Ernst, D. (1993): *Collaborating to compete: Using strategic alliances and acquisitions in the global marketplace*, New York.
- Branderburger, A.M./Nalebuff, B.J. (1996): *Co-opetition*, New York.
- Brown, S.L./Eisenhardt, K.M. (1998): *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*, Boston.
- Bunderson, St./Dirks, K./Garud, R./Van de Ven, A. (1997): *Spinning a web of relationships between organizations*, Working Paper.
- Burgelman, R. (1991): *Interorganizational ecology of strategy making and organizational adaption: Theory and field research*. In: *Organization Science*, 2, S. 239-262.
- Burgelman, R. (1996): *A process model of strategic business exit: Implications for an evolutionary perspective on strategy*. In: *Strategic Management Journal*, 17, S. 193-214.
- Camerer, C.F. (1991): *Does strategy research need game theory?* In: *Strategic Management Journal*, 12, S. 137-152.
- Caroll, G.R. (1984): *Organizational ecology*. In: *Annual Review of Sociology*, 10, S. 71-93.
- Caroll, G.R. (1988): *Ecological models of organizations*, Cambridge, MA.
- Child, J./Faulkner, D. (1998): *Strategies of co-operation: Managing alliances, networks, and joint ventures*, Oxford.
- Coase, R.H. (1937): *The nature of the firm*. In: *Economica*, 4, S. 386-405.
- Coleman, J.S. (1990): *Foundations of social theory*, Cambridge, MA.
- Conner, K.R./Prahalad, C.K. (1996): *A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism*. In: *Organization Science*, 7, S. 477-501.
- DiMaggio, P.J./Powell, W.W. (1983): *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. In: *American Sociological Review*, 48, S. 147-160.
- Dixit, A./Nalebuff, B.J. (1992): *Thinking strategically: The competitive edge in business, politics, and everyday life*, New York.
- Dodgson, M. (1993): *Learning, trust and technological collaboration*. In: *Human Relations*, 46, S. 77-95.
- Doz, Y. (1996): *The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes*. In: *Strategic Management Journal*, 17, S. 55-83.
- Doz, Y. und Hamel, G. (1998): *Alliance advantage: The art of creating value through partnering*, Boston.
- Duschek, St. (1998): *Kooperative Kernkompetenzen – zum Management einzigartiger Netzwerkre-sourcen*. In: *Zeitschrift Führung + Organisation*, 67 (4), S. 230-236.
- Dyer, J.H. (1996): *Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the Auto Industry*. In: *Strategic Management Journal*, 17 (4), S. 271-292.
- Eisenhardt, K. M./Schoonhoven, C.B. (1996): *Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms*. In: *Organization Science*, 7 (2), S. 136-150.
- Foss, N.J. (1997): *Resources and Strategy: Problems, open issues, and ways ahead*. In: Foss, N.J. (Hrsg.): *Resources, firms and strategies*, Oxford, S. 345-365.
- Ghoshal, S./Moran, P. (1996): *Bad for practice: A critique of the transaction cost theory*. In: *Academy of Management Review*, 21 (1), S. 13-47.
- Giddens, A. (1984): *The constitution of society*. Cambridge.
- Gomes-Casseres, B. (1996): *The alliance revolution: The new shape of business rivalry*, Cambridge, MA.

- Grant, R.M. (1996): Toward a knowledge-based theory of the firm. In: *Strategic Management Journal*, 17 (winter special issue), S. 109-122.
- Groenewegen, J. (Hrsg.) (1996): *Transaction costs economics and beyond*, Boston.
- Gugler, P./Pasquier, M. (1997): Strategic alliances of Swiss firms: In: *Die Unternehmung*, 51 (2), S. 133-144.
- Gulati, R. (1998): Alliances and networks. In: *Strategic Management Journal*, 19, S. 293-317.
- Gulati, R. (1999): Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. In: *Strategic Management Journal*, 20, S. 397-420.
- Gulati, R./Singh, H. (1998): The architecture of cooperation: Managing coordination uncertainty and interdependence in strategic alliances. In: *Administrative Science Quarterly*, 43, S. 781-814.
- Güldenbergh, S./Hoffmann, W.H. (1999): Controlling in lernenden Organisationen – auf dem Weg zum Wissenscontrolling. In: *Kostenrechnungspraxis* (im Erscheinen).
- Hagedoorn, J./Osborn, R.N. (1997): The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. In: *Academy of Management Journal*, 40 (2) S. 261-278.
- Håkansson, H. (1982) (Hrsg.): *Industrial marketing and purchasing of industrial goods – An interaction approach*, New York.
- Hamel, G. (1991): Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. In: *Strategic Management Journal*, 12, S. 83-103.
- Hamel, G./Prahalad, C.K. (1994): *Competing for the future*, Boston.
- Hammes, W. (1994): *Strategische Allianzen als Instrument der strategischen Unternehmensführung*, Wiesbaden.
- Hannan, M.T./Freeman, J. (1977): The population ecology of organizations. In: *American Journal of Sociology*, 49, S. 149-164.
- Harbison, J.R./Pekar, P. (1998): *Smart alliances: A practical guide to repeatable success*, San Francisco.
- Harrigan, K.R. (1986): *Managing for joint venture success*, Lexington.
- Harrigan, K. R. (1988): Joint Ventures and Competitive Strategy. In: *Strategic Management Journal*, 9, S. 141-158.
- Hennart, J.F. (1988): A transaction costs theory of equity joint ventures. In: *Strategic Management Journal*, 9, S. 361-374.
- Hoffmann, W.H./Schaper-Rinkel, W. (1999): Acquire or ally? A strategy framework for deciding between acquisition and collaboration. In: *Management International Review* (im Erscheinen).
- Hoffmann, W.H./Scherr, M. (1999): Strategische Allianzen österreichischer Unternehmen – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: *Journal für Betriebswirtschaft*, 49 (3) (im Erscheinen).
- Holland, J.H. (1995): *Hidden order: How adaptation builds complexity*. Reading etc.
- Inkpen, A. (1995): *The management of international joint ventures: An organizational learning perspective*, London.
- Jarillo, J.C. (1988): Strategic networks. In: *Strategic Management Journal*, 9 (1), S. 31-41.
- Jarillo, J.C./Ricart, J.E. (1987): Sustaining networks. In: *Interfaces*, 17 (5), S. 82-91.
- Jensen, M.C./Meckling, W.H. (1976): Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs, and ownership structure. In: *Journal of Financial Economics*, 3, S. 305-360.
- Kappelhoff, P. (1999): Komplexitätstheorie und Steuerung von Netzwerken. In: *Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): Steuerung von Netzwerken*. Opladen (im Erscheinen).

- Kauffman, S.A. (1993): *Origins of order: Self organization and selection in evolution*, Oxford University Press, Oxford.
- Kieser, A./Kubicek, H. (1983): *Organisation*, 2. Auflage, Berlin und New York.
- Kogut, B. (1988): Joint Ventures: Theoretical and empirical perspectives. In: *Strategic Management Journal*, 9, S. 319-332.
- Kogut, B./Zander, U. (1992): Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. In: *Organization Science*, 3 (3), S. 383-397.
- Koza, M.P./Lewin, A.Y. (1998): The co-evolution of strategic alliances. In: *Organization Science*, 9 (3) S. 255-264.
- Kumar, S./Seth, A. (1998): The design of coordination and control mechanism for managing joint venture-parent relationships. In: *Strategic Management Journal*, 19, S. 579-599.
- Lorange, P./Roos, J. (1992): *Strategic alliances: Formation, implementation and evolution*, Oxford.
- Lorenzoni, G./Lipparini, A. (1999): The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. In: *Strategic Management Journal*, 20, S. 317-338.
- Luhmann, N. (1984): *Soziale Systeme*, Frankfurt.
- Madhok, A. (1998): Transaction-(in)efficiency, Value-(in)efficiency and interfirm collaboration, Working Paper.
- Madhok, A./Tallman, S.B. (1998): Resources, transactions and rents: Managing value through interfirm collaborative relationships. In: *Organization Science*, 9 (3) S. 326-339.
- Mason, E.S. (1953): *Economic concentration and the monopoly problem*, Cambridge.
- Mattsson, L.G. (1987): Management of strategic change in a 'markets-as-networks' perspective. In: Pettigrew, A.M. (Hrsg.): *The management of strategic change*. Oxford, S. 234-260.
- Maturana, H./Varela, F. (1987): *Baum der Erkenntnis*, Bern.
- Meyer, J.R./Rowan, B. (1977): Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. In: *American Journal of Sociology*, 83, S. 440-463.
- Miles, R.E./Snow, C.C. (1994): *Fit, failure and the hall of fame – how companies succeed or fail*, New York.
- Mitchell, W./Singh, K. (1996): Survival of businesses using collaborative relationships to commercialize complex goods. In: *Strategic Management Journal*, 17, S. 169-195.
- Nelson, R.R./Winter, S.G. (1982): *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge.
- Obring, K. (1992): *Strategische Unternehmensführung und polyzentrische Strukturen*, München.
- Ortmann, G./Sydow, J./Windeler, A. (1999): Organisation als reflexive Strukturierung. In: Ortmann, G./Sydow, J./Türk, K. (Hrsg.): *Theorien der Organisation*. 2. Aufl. Opladen, S. 315-354.
- Park, S.H./Russo, M.V. (1996): When competition eclipses cooperation: An event history analysis of joint venture failure. In: *Management Science*, 42 (6), S. 875-890.
- Parkhe, A. (1993): Strategic alliance structuring: A game-theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. In: *Academy of Management Journal*, 36, S. 794-829.
- Penrose, E. (1959): *The theory of growth of the firm*, New York.
- Peteraf, M. (1993): The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. In: *Strategic Management Journal*, 14, S. 179-191.
- Picot, A. (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert. In: *Die Betriebswirtschaft*, 42 (2), S. 267-284.
- Picot, A./Ripperger, T./Wolff, B. (1996): The fading boundaries of the firm: The role of information and communication technology. In: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 152, S. 65-79.

- Pfeffer, J./Nowak, P. (1976): Joint ventures and interorganizational dependence. In: *Administrative Science Quarterly*, 21, S. 398-418.
- Pfeffer, J./Salancik, G.R. (1978): *The external control of organizations*, New York, u.a.
- Porter, M.E. (1980): *Competitive strategy*, New York.
- Porter, M.E. (1981): The contributions of industrial organization to strategic management. In: *Academy of Management Review*, 6 (4), S. 609-620.
- Porter, M.E./Fuller, M.B. (1989): Koalitionen und globale Strategien. In: *Porter: Globaler Wettbewerb*, Wiesbaden, S. 363-399.
- Rasche, C. (1994): Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen: Ein ressourcenorientierter Ansatz, Wiesbaden.
- Ring, P.S./Van de Ven, A.H. (1992): Structuring cooperative relationships between organizations. In: *Strategic Management Journal*, 13, S. 483-498.
- Ring, P.S./Van de Ven, A.H. (1994): Developmental process of cooperative interorganizational relationships. In: *Academy of Management Review*, 19, S. 90-118.
- Rotering, C. (1990): *Forschungs- und Entwicklungskooperationen zwischen Unternehmen*. Stuttgart.
- Sachs, S. (1997): Evolutionäre Organisationstheorie. In: *Die Unternehmung*, 51 (2), S. 91-104.
- Saloner, G. (1991): Modeling, game theory, and strategic management. In: *Strategic Management Journal*, 12, S. 119-136.
- Schaper-Rinkel, W. (1997): *Horizontale Akquisitionen und strategische Allianzen als alternative Wege des externen Wachstums*, Wien.
- Schneider, D. (1985): Die Unhaltbarkeit des Transaktionskostenansatzes für die „Markt- oder Unternehmung“-Diskussion. In: *Zeitung für Betriebswirtschaft*, 55 (12), S. 1237-1254.
- Spencer, H. (1972): *On social evolution*, Chicago und London.
- Stacey, R.D. (1995): The science of complexity: An alternative perspective for strategic change processes. In: *Strategic Management Journal*, 16, S. 477-495.
- Sydow, J. (1992): *Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation*, Wiesbaden.
- Sydow, J. (1998): Understanding the constitution of interorganizational trust. In: Lane, Bachmann (Hrsg.): *Trust within and between Organizations*, Oxford, S. 29-63.
- Sydow, J./Windeler, A. (1998): Organizing and evaluating interfirm networks: A structurationist perspective on network processes and effectiveness. In: *Organization Science*, 9 (3), S. 265-284.
- Teece, D. J./Pisano, G./Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management. In: *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Tröndle, D. (1987): *Kooperationsmanagement*, Bergisch-Gladbach und Köln.
- Turnball, P.W./Valla, J.P. (Hrsg) (1986): *Strategies for industrial marketing*, London.
- Van de Ven, A.H. (1976): On the nature, formation and maintenance of relations among organizations. In: *Academy of Management Review*, 4, S. 24-36.
- Waldrop, M.M. (1992): *Complexity: The emerging science at the edge of order and chaos*, New York.
- Wernerfelt, B. (1984): A resource-based view of the firm. In: *Strategic Management Journal*, 5, S. 171-180.
- Williamson, O.E. (1975): *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*, New York.
- Williamson, O.E. (1985): *The economic institutions of capitalism*, New York.
- Williamson, O.E. (1991): Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. In: *Administrative Science Quarterly*, 36, S. 269-296.

- Willke, H. (1987): Systemtheorie: eine Einführung in die Grundprobleme, 2. Auflage, Stuttgart u.a. Wandsperger, J. (1998): Ungelöste Probleme der Transaktionskostentheorie. In: Journal für Betriebswirtschaft, 48 (5-6), S. 266-276.

Ulf Kadritzke*

Herrschaft in Unternehmensnetzwerken. Vom Schwinden einer Kategorie in Theorie und Praxis**

Die Frage nach dem Wandel und der Verteilung von Macht im modernen Unternehmensnetzwerk läßt sich in Max Webers Perspektive auf die nach der Überwindung des bürokratischen Herrschaftstypus zuspitzen. Die arbeitspolitischen Hoffnungen richten sich vor allem auf ‚weniger Herrschaft‘ durch das Vordringen dezentralisierter Kooperationsformen jenseits von Markt und Hierarchie. Der kritische Gang durch die theoretische und empirische Netzwerk-Literatur zwingt, sofern die Entwicklung der ökonomischen Regulationsweisen mit bedacht wird, zu einer eher skeptischen Diagnose. Auch wo sich neuartige, sozial eingebettete Verkehrsformen in interorganisationalen Netzwerken entwickeln, bleiben diese den ökonomischen Zielvorgaben und Erfolgskontrollen der beteiligten Unternehmenszentrale(n) unterworfen. Im Innern der Netzwerkorganisation kann die begrenzte, aufgabenspezifische Dezentralisierung von Verantwortung besonders hochqualifizierten Beschäftigtengruppen zugute kommen. Aber selbst bei diesen Rationalisierungsgewinnern können sich die beruflich-sozialen Risiken und die Widersprüche der fremdorganisierten Selbstorganisation verschärfen. Zudem drohen mit dem Zerfließen der alten Betriebsgrenzen herkömmliche Rechtsgarantien und Instrumente der Mitbestimmung ins Leere zu laufen. Der Begriff des ‚fragilen Vertrauens‘ dürfte den Formwandel der Herrschaft und die Qualität der sozialen Beziehungen in Unternehmensnetzwerken am genauesten treffen.

Authority in networks. A category vanishing in theory and practice

The Weberian perspective on bureaucracy can be used to examine the quality of change and the distribution of power in modern inter-firm networks. With respect to work relations, the dominant hopes concern a diminution of centralized power, generated by decentralized modes of cooperation beyond market and hierarchy. However, a critical review of theoretical and empirical studies on the economics and sociology of inter-firm networks suggests a more sceptical diagnosis. Though we can to a certain degree observe the emergence of ‚socially embedded‘ relations in inter-firm networks, this kind of cooperation is subject to the economic goals and benchmarks defined by the top-management of the companies involved. Within networks, especially highly qualified personnel may gain status and control via functionally specified decentralization of competences and responsibilities. But even for these winners the social and professional risks and contradictions involved in heteronomous autonomy may increase. In addition, as the old boundaries of the firm are beginning to melt away, the established legal framework and the instruments of co-determination are missing their aims. To sum up, the notion of fragile trust most accurately expresses the changes in the structure of authority and the quality of labour relations that take place in inter-firm networks.

* Dr. Ulf Kadritzke, Jg. 1943, Professor für Industrie- und Betriebssoziologie an der Fachhochschule für Wirtschaft Berlin, Badensche Str. 50-51, D-10825 Berlin. e-mail: kadritzke@fhw-berlin.de. Arbeitsschwerpunkt: Produktions- und Dienstleistungsarbeit.

** Zu danken habe ich Heiner Ganßmann für wichtige Anstöße zur Wiederbeschäftigung mit Max Weber, Carsten Wirth und Jörg Sydow für fachliche Ratschläge und letzterem für seine ermutigende Geduld.

1. Einleitung: einige historische Bezüge

Das Netzwerk hat Einzug in die Alltagssprache gehalten. Als irgendwie ‚vernetzt‘ gilt mittlerweile fast alles, was Menschen und Organisationen miteinander treiben. Das modische Wortgeklänge mahnt einerseits die Sozialwissenschaften zur Vorsicht im Umgang mit dem Begriff. Unstrittig ist andererseits, daß der Wandel der betrieblichen Arbeitswelt in der Netzwerkorganisation seine bislang modernste Gestalt angenommen hat. Netzwerkartige Beziehungen breiten sich in einem nicht exakt meßbaren, aber deutlich wachsenden Umfang aus; sie entstehen nicht nur in den einzelnen Unternehmen, sondern zunehmend auch *zwischen* ihnen. Die neuen Koordinationsformen sind, und dies bietet eine Chance für die Übung in interdisziplinärem Denken, zum Gegenstand vieler betriebswirtschaftlicher und arbeitssoziologischer Studien geworden. Dabei haben die analysierenden Fachsparten Mühe, dem verwissenschaftlichten Organisationswandel der betrieblichen Praxis auf der Spur zu bleiben. Zugleich hat die Ungleichzeitigkeit ihr Gutes. Weil die in Netzwerken entwickelten sozialen Beziehungen mit einem Strukturwandel der Arbeitsgesellschaft einhergehen, erscheint die Zeit günstig, die sozialwissenschaftliche Debatte darüber in ältere, weiter ausgreifende Fragestellungen einzufügen. Unter ihnen ist die nach Herrschaft und Macht in der betrieblichen Arbeitswelt nicht die unwichtigste.

Beim wissenschaftlichen Blick auf neue Organisationsbeziehungen, die als Unternehmensnetzwerke firmieren, erscheint es nützlich, auf die gesellschaftlichen Bezüge und eine gewisse historische Tiefenschärfe zu achten. Sich vergangene Debatten und übergreifende Fragen ins Gedächtnis zu rufen, ist in theoretischer und in praktischer Hinsicht gleichermaßen sinnvoll. Denn moderne Netzwerkstrukturen sind nicht nur für besonders zukunftssträchtige Wirtschaftssektoren und Unternehmen charakteristisch, sondern auch für neue, außerökonomische Organisationsformen und soziale Bewegungen. So kann sich die kontroverse Diskussion über den Fortschrittsgehalt von Kooperationsformen „jenseits von Markt und Hierarchie“ auf interessante Vorläufer in der Geschichte der Industriearbeit und der Unternehmensführung berufen. Zu erinnern ist nicht nur an die frühkapitalistischen Abhängigkeiten im Verlagssystem, wo die heute als *franchising* bekannten Beziehungen zwischen den selbständigen Einheiten und der die Ressourcen bereitstellenden Zentrale schon vorweggenommen sind. Auch die Hoffnung auf minder ‚entfremdete‘ Arbeitsformen, die sich heute an die Freiräume der Netzwerkorganisation knüpft, hat eine lange Tradition. Sie bleibt in den Versuchen der Arbeiterorganisationen lebendig, der ökonomischen Herrschaft der Großunternehmen auf *anderen* als reinen Marktprinzipien gegründete, kooperativgenossenschaftliche Verkehrs- und Lebensformen entgegenzusetzen.

Diese Sozialutopien und Praxisansätze kreisten um den Versuch, die gesellschaftlich notwendige Arbeit selbstbestimmt und in ‚freier Assoziation‘, als Verwaltung von Sachen und nicht als Herrschaft von Menschen über Menschen einzurichten. In dem emanzipatorischen Anspruch waren sich – ungeachtet vielfältiger Unterschiede im Geschichts- und Menschenbild – die Theoretiker und Praktiker jener sozialen Bewegungen einig, die den modernen Kapitalismus entweder reformieren wollten oder grund-

sätzlich bekämpfen. Als anzustrebendes Ideal galt eine Form der gemeinschaftlichen Arbeit, die nicht der konkurrenzförmigen, über den Besitz an Produktionsmitteln oder knappen Gütern vermittelten Organisationsformen bedürfe. Bis heute halten sich diese Leitbilder in genossenschaftlichen Projekten und Selbstverwaltungsinitiativen mühsam am Leben – nicht nur in der Arbeiterbewegung, sondern auch unter kleinen Selbständigen. Eines der aktuellen, von fern an jene Ideale erinnernden Netzwerke stellt zum Beispiel die gegen das Monopol von Microsoft gerichtete *Linux*-Bewegung dar, die Betriebssysteme als allgemeine Ressource und nicht als Ware behandelt wissen will. Aber gerade die Aufmerksamkeit, die das gemeinschaftliche, von feindlichen Übernahmen und Kopien bedrohte Betriebssystem in den professionellen Zirkeln der Informatiker findet, bestätigt im Grunde nur, wie weitgehend Arbeitsformen, die dem gesellschaftlichen Nutzen jenseits des individuellen Erfolgs verpflichtet sind, unter der Herrschaft des Privateigentums Utopie geblieben sind.

Wenn soziale Netzwerke einerseits an den alten Traum einer Versöhnung von Konkurrenz und Kooperation erinnern, so spielen sie andererseits auch in modernen, die informationstechnische Revolution beschwörenden Visionen zur Zukunft der Arbeit die Rolle von Hoffnungsträgern, die „zu einer Blüte individuellen Wohlstands, persönlicher Freiheit und Kreativität führen“ könnten. In der Propaganda der *new economy*, die sich nicht zufällig auf Silicon Valley beruft, verwandelt sich der neue Eigentümerkapitalismus, der sich vor allem in kleinen Firmen der „E-Lance-Wirtschaft“ verkörpere, in ein wahres Arkadien: „Die Unternehmen könnten in Zukunft möglicherweise weit flexibler und effizienter agieren. Und die Menschen gewinnen womöglich mehr Zeit zum Entspannen, zur Weiterbildung oder für andere nützliche Tätigkeiten. Ein goldenes Zeitalter könnte anbrechen“ (Malone/Laubacher 1999: 36).

Sind die Hoffnungen, die sich derart mit modernen Netzwerkorganisationen verbinden, berechtigt oder überzogen? Die Frage läßt sich auf drei Ebenen stellen. Auf der *betrieblichen* ist zu klären, ob im Netzwerk die vertrauten Machtmechanismen ihren zentralistischen Schrecken verlieren und viele Arbeitskräfte ein Mehr an betrieblicher „Selbstherrschaft“ erlangen können. Im Horizont der *industriellen Beziehungen* wäre zu prüfen, wie die betrieblichen Reorganisationsprozesse die Partizipationschancen der Individuen und die Interessenvertretung vor Ort, aber auch die Beziehungen zwischen Arbeit und Kapital auf höheren Handlungsebenen beeinflussen. Mit Blick auf die *gesellschaftlichen Demokratieversprechen* stellt sich schließlich die Frage nach der Wandelbarkeit der Herrschaftsverhältnisse insgesamt. Welchen über den Betrieb hinausweisenden Beitrag können Netzwerke für die Einbindung ökonomischer ‚Sachzwänge‘ in soziale Zwecke und politisch ermittelte Vorgaben leisten? Eine positive Antwort auf derartige Fragen verspräche nichts weniger als die geglückte Übertragung der Demokratieprinzipien auf die wichtigsten Sphären der gesellschaftlichen Arbeit. Der alte Marx würde demgegenüber auch für die neueste Entwicklungsetappe auf die kapitalistischen Grundverhältnisse verweisen: Der Verwertungszwang des Kapitals binde den Erfolg der privaten Unternehmen an die rationelle Nutzung aller Ressourcen und damit den Vergesellschaftungsprozeß der Arbeit an eine Form der Herrschaft von

Menschen über Menschen, die den abhängig Beschäftigten keine wirkliche Teilhabe an den betrieblichen und öffentlichen Angelegenheiten einräume.

In dem Versuch, einige Linien dieser alten Kontroverse nachzuzeichnen, nehme ich moderne Unternehmensnetzwerke in einen ganz bestimmten, keineswegs umfassenden Blick. Ich frage nach dem Verbleib von Macht und Herrschaft in den neuen Konstellationen und versuche zu klären, wo und inwieweit von ihrem *Schwinden*, von einem qualitativen *Form- und Bedeutungswandel* oder von bloß neuen, noch unvertrauten *Erscheinungsformen* der betrieblichen Herrschaftsverhältnisse die Rede sein kann. Was immer die vorläufigen Befunde dieses notwendig verkürzten Durchgangs durch die explodierende Netzwerk-Literatur sein mögen: daß das Vordringen der neuen Organisationsformen die gesellschaftliche Realität auch jenseits der unmittelbaren Arbeitsverhältnisse prägen wird, steht außer Frage. Das legt eine bestimmte Abfolge der Darstellung nahe.

Der *zweite*, den einleitenden Bemerkungen folgende Abschnitt skizziert die gedanklichen Wege, auf denen die Industriosozilogie einerseits, die organisations- und managementwissenschaftlichen Zweige der Betriebswirtschaftslehre andererseits den modernen Herrschaftsbegriff aufgenommen haben, der von Max Weber entscheidend geprägt wurde. Ich will darlegen, wie auch soziologisch orientierte Ansätze mit der Übernahme eines neutralisierten Herrschaftsbegriffs Gefahr laufen, ausgerechnet die zentralen wirtschaftlichen Konstitutionsmerkmale betrieblicher Machtstrukturen zu vernachlässigen. Ein knapper Rückblick auf die Analyse betrieblicher Herrschaft soll zeigen, mit welchen Kategorien die einschlägigen Disziplinen schon vor dem aufkommenden Interesse an der Netzwerkorganisation den Erscheinungsformen betrieblicher Herrschaft auf der Spur geblieben sind – oder sie verloren haben.

Im *dritten* Abschnitt unternehme ich den Versuch, wesentliche Veränderungen der Arbeitsbedingungen, die eine netzwerkförmige Organisation von Unternehmensfunktionen nach sich zieht, auf ihren Herrschaftsbezug zu prüfen. Als neue Qualitäten von Unternehmensnetzwerken gelten vor allem die *Selbstorganisation* sowie neue, weniger hierarchisch geprägte Formen der *Kooperation und Kommunikation*. Anhand bisher vorliegender Befunde will ich diese Folgen kritisch unter die Lupe nehmen und eine vorläufige Antwort auf die Frage wagen, ob eher von einer qualitativen Neuverteilung oder von einem Formwandel betrieblicher und sozialökonomischer Herrschaft zu reden ist. Die besondere Aufmerksamkeit gilt dabei dem neuen kapitalistischen Regulationsregime und den ökonomischen Machtbeziehungen zwischen den Unternehmen, die Teile ihrer Aktivitäten mehr oder minder dauerhaft in interorganisationalen Netzwerken zusammenschließen. Sie richtet sich darüber hinaus auf die Chancen und Grenzen der Autonomie in den Unternehmensnetzwerken selbst; von Interesse sind hier vor allem den Formen der „fremdorganisierten Selbstorganisation“ (Pongratz/Voß 1997), deren Protagonisten in den existierenden Unternehmenskulturen das Verhältnis von Loyalität und Flexibilität zu gestalten – oder auszuhalten haben.

Der *vierte* Abschnitt präsentiert ein knappes Fazit und mündet in den Vorschlag einer erweiterten, genauer differenzierenden Netzwerk-Metapher, die den Einfluß der so-

zialökonomischen ‚constraints‘ auf die Qualität der Macht- und Herrschaftsverhältnisse in modernen Unternehmensnetzwerken angemessen zum Ausdruck bringen könnte.

Im *fünften* und letzten Abschnitt wird zunächst skizziert, auf welche neuen Formen der Beschäftigung sich gerade modernen Netzwerkorganisationen stützen; aus europäischem Blickwinkel ist vor allem die soziale Polarisierung zwischen neuen Selbständigen und prekär Beschäftigten, die in den USA schon deutlich zutage tritt, kritisch in Augenschein zu nehmen. Am Schluß steht der knappe Versuch, den Befunden zum Verbleib der Herrschaft in Netzwerkorganisationen einige wenige Grundgedanken zur Zukunft der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung anzuheften. Sie sollen keinesfalls den Beiträgen vorgreifen, die in diesem Sammelband dem Thema der industriellen Beziehungen und der betrieblichen Interessenpolitik gewidmet sind.

2. Sachzwang und Macht: Ein herrschaftssoziologischer Blick auf das moderne Unternehmen

Angesichts der neuen betrieblichen Erscheinungen und Leitbilder, die unter den Titeln „*Neue Dezentralisation*“ (Drumm 1996) und *Netzwerkorganisation* diskutiert werden, hat die Frage nach der Richtung und den Folgen des gesellschaftlichen Rationalisierungsprozesses nichts an Dringlichkeit eingebüßt. In der Suche nach angemessenen Antworten erweisen sich neoklassische Gleichgewichtstheorien, aber auch system- und entscheidungs-theoretische Analysen des modernen Betriebs als defizitär. In ihrem Mittelpunkt steht das rationale, utilitaristische Handeln, und die Umsetzbarkeit von Entscheidungen im Innern des Betriebs gilt aus diesem methodisch begründeten Blickwinkel als ebenso problemlos wie die Verfügbarkeit eines Personals, das die Entscheidungen gegen Entgelt ausführt und keine andere Alternative der Existenzsicherung kennt. Das Unternehmen ist in dieser heroischen Abstraktion mit dem *Prinzipal* identisch: die von ihm beauftragten *Agenten* führen als Manager bloß die Geschäfte. Das hat, wie Ganßmann zeigt, beträchtliche Folgen für die Perspektive, in der die sozialen Prozesse des innerbetrieblichen Planungs- und Entscheidungshandelns gedeutet werden: „Insoweit die Masse der Arbeitsprozesse in der modernen Wirtschaft fremdbestimmt ist und sie deshalb als die Durchführung von Entscheidungen anderer aufgefaßt werden können, ergibt sich aus dieser Trivialisierung, daß Konflikte zwischen denjenigen, die entscheiden, und denjenigen, die Entscheidungen mittels Arbeit ausführen, in der Theorie nicht auftauchen können“ (Ganßmann 1996: 114). Naturwüchsig unterstellt oder gänzlich unbeleuchtet bleiben in diesen Ansätzen der gesellschaftlich vermittelte, institutionell befestigte Rahmen des kapitalistischen Wirtschaftens und die besondere Art der Rationalität, die in der Veranstaltungsform ‚Betrieb‘ (und damit auch im Unternehmensnetzwerk) die Richtschnur des Handelns bildet. Den Schein stets sachgerechten Handelns verbreiten die modernen Wirtschaftswissenschaften mit ihrer zentralen Annahme, „sie hätten es mit nichts als dem Problem rationaler Allokation knapper Ressourcen zu tun“ (Deutschmann 1999: 179). Aus diesem analytischen Blickwinkel bleibt die Eigenart der ökonomisch vermittelten Machtprozesse in der Unternehmensorganisation im Dunkeln.

2.1. Herrschaft und Macht: Die Modernität Max Webers

Im Gegensatz zu derart machtentleerten Theoriezonen hat Weber in den Kategorien seiner Wissenschaft des sozialen Handelns die Spuren, die auf die historische Konstitution der modernen Herrschaftsformen und deren herausragende Rolle *in der Sphäre der Ökonomie* verweisen, noch nicht verwischt.¹ Er stellt zwar die individuelle Absichtsgebundenheit des sozialen, auf die Intentionen und Aktionen anderer bezogenen Handelns heraus, und auf diesen Ausgangspunkt berufen sich auch moderne, verhaltenstheoretisch begründete Organisationsanalysen. Aber zugleich begründet Weber eine Soziologie der nicht intendierten Nebenfolgen. Nicht nur in den wirtschafts- und religionsgeschichtlichen Studien, auch in der systematischen Entfaltung seiner handlungstheoretischen Grundkategorien spürt er bis in die feinsten Adern der ökonomischen, sozialen und rechtlichen Bestimmungen den geplanten und ungeplanten Folgen eines epochalen Rationalisierungsprozesses nach, als dessen historisch gewachsene Basis er, hierin ein bürgerlicher Materialist² und Marx durchaus verwandt, die Gesellschaftsformation des okzidental Kapitalismus begreift. Im Zentrum seiner Diagnose der Moderne steht die nüchterne Erkenntnis, daß strenge Kapitalrechnung – als höchste Stufe formaler Rationalität – an den Bestand eines Herrschaftsverhältnisses gebunden ist (vgl. Weber 1964: 77). Dieser lapidare Befund schließt mehrere Aspekte ein, die kurz darzulegen sind.

1) Die Beziehungen der wirtschaftlichen Akteure (auf dem Käufermarkt, am Arbeitsmarkt etc.) sieht Weber zwar als „friedlichen“ und auf Kompromisse zielenden, aber dennoch als *Tauschkampf* von Konkurrenten. Dessen Regeln zwingen das Unternehmen unerbittlich und bei Strafe des Untergangs, formale Rationalität um der betrieblichen Rentabilität willen durch Herrschaft zu organisieren. Am Ort dieser besonderen Art der Rationalitätsproduktion übt das private Unternehmen nach Abschluß des Arbeitsvertrags nicht einfach irgendwie „Macht“ über Menschen aus – die soziologisch „amorphe“ Qualität und beliebige Verwendbarkeit dieses Begriffs hebt Weber (1964: 38) kritisch hervor. Vielmehr ist der dauerhafte Erfolg der strengen Kapitalrechnung an die Autorität der Leitung gebunden, das zweckgerichtete Handeln der Mitglieder im Grenzfall durch Androhung des Ausschlusses zu erzwingen. Erst mit dieser *strukturellen* Garantie des kontinuierlichen Machtgebrauchs kann die Unternehmensspitze in der Organisation der betrieblichen Produktionsfaktoren die Fügsamkeit des unsichersten Kantonisten durchsetzen: des für die formale Rationalität bedrohlichen, weil mit

¹ Die starke historische und gesellschaftliche Fundierung der Weberschen Kategorien hat schon Mayntz (1968: 34) in ihrer Rekonstruktion des Bürokratietypus herausgestellt und hinzugefügt: „Vielleicht darf man hoffen, daß die weitere Entwicklung auf diesem Gebiet zunehmend in die hier skizzierte Richtung gehen wird.“

² Es ist hier nicht beabsichtigt, Marx prinzipiell und im Detail gegen Weber auszuspielen. Für dessen Begriff der gesellschaftlichen Rationalisierung sprechen in dem hier thematisierten Zusammenhang die genauere Anschlußfähigkeit an industriesoziologische Forschungstraditionen sowie die Rezeption seiner Herrschaftskategorien in betriebswirtschaftlichen Organisations-theorien und Managementwissenschaften.

Eigensinn ausgestatteten 'Faktors Mensch'. Herrschaft im Unternehmen ist für Weber *ökonomisch* vermittelt und damit von besonderer Beschaffenheit.³

2) Die betriebliche Herrschaft über Lohnabhängige setzt ihrerseits schon eine nach ökonomischen und sozialen *Klassen* gegliederte Struktur der sozialen Ungleichheit voraus. Auf dem Boden der Klassengesellschaft mit Kapitalrechnung bleibt das Handeln der Menschen überall dort „material heteronom normiert“, also von fremden Absichten bestimmt, „wo die Vermögens-, insbesondere die Kapitalgüter-Besitzdifferenzierung die Nichtbesitzenden zwingt, sich *Anweisungen* zu fügen, um überhaupt Entgelt für die von ihnen angebotenen Nutzleistungen zu erhalten. ... Dies ist in der rein kapitalistischen Betriebswirtschaft das Schicksal der gesamten Arbeiterschaft“ (Weber 1964: 79).

3) Indem Weber in seiner Analyse der Grundlagen industrieller Organisationsherrschaft auf die umfassende rechtliche *Garantie des Privateigentums* durch den Staat Bezug nimmt, knüpft er an die Marxsche Analyse des kapitalistischen Produktionsprozesses an und bestimmt die betrieblich organisierte, entfremdete Lohnarbeit als Preis, unter dem die formale Rationalität des modernen Kapitalismus nicht zu haben sei. Im Gegensatz zu Schönrednern der Gemeinschaft von Kapital und Arbeit ist er konsequent genug, die „absolute Indifferenz gerade der formal vollkommensten Rationalität der Kapitalrechnung gegen alle, wie immer gearteten, *materialen* Postulate“ als zentrales Funktionsmerkmal hervorzuheben, das die „prinzipielle *Schranke* ihrer Rationalität“ begründet (Weber 1964: 78).

4) Die *Legitimität* der im Unternehmen ausgeübten Macht sieht Weber nicht nur durch die staatliche Eigentumsgarantie, sondern auch durch Duldung oder Einverständnis der Beherrschten im betrieblichen Alltag gestützt. Derart werden, um auf den bekannten Streit anzuspielen, organisatorische Strukturen durch die handelnden Menschen mit *geschaffen* und nicht nur *erlitten*. Freilich ist für Weber diese innere Zustimmung weder ins Belieben der Individuen gestellt noch, wie Vertreter des utilitaristischen Menschenbildes geltend machen, einem abstrakten Nutzenkalkül entsprungen. Die Unterordnung unter die betriebliche Herrschaft ist vielmehr der auf Lohnarbeit angewiesenen Masse der Bevölkerung *aufgenötigt*, für sie beschränkt sich das ‚Sinnhafte‘ des eigenen Handelns zunächst auf die Einsicht in die Notwendigkeit. Die Freiheit, auch ‚ganz anders‘ entscheiden zu können, sieht Weber in den betrieblichen Zentren der ökonomisch vermittelten Herrschaft als typisch begrenzt an: formale Rationalität ist historisch geronnerer Sachzwang.

5) Webers kulturpessimistisch übersteigertes Bild vom Gehäuse der Hörigkeit beschwört letztlich einen *gesellschaftlichen Rationalisierungsprozeß*, der die Zukunft des okzidentalen Kapitalismus fast schicksalhaft bestimme. Stellt man die historischen Farben dieses Bildes kritisch in Rechnung (vgl. Türk 1995: 20ff.) und begreift die

³ In den Handlungskategorien Webers ist die Unterscheidung in strukturelle Herrschaft und situative Macht schon angelegt, aber noch nicht konsequent durchgeführt. Der Mangel trifft auch auf diesen Aufsatz zu.

idealtypische Methode als ein Mittel der wissenschaftlichen *Darstellung*, so kann sein Ansatz noch heute als Leitfaden zur Analyse der modernen Gesellschaft und ihrer Institutionen dienen. Er läßt sich auf Unternehmensnetzwerke anwenden, die in optimistischen Analysen (vgl. Uzzi 1996) eine erneuerte *soziale* Qualität der Rationalisierung einschließen. Mit Weber ist zum Beispiel zu fragen, ob und wie dauerhaft sich das Konkurrenzverhältnis von Unternehmen in eine Gemeinschaft von Netzwerkpartnern verwandeln kann.

Die hier *grob* umrissenen Einsichten Max Webers sind jenen system- und organisationstheoretischen Ansätzen aus dem Blick geraten, die Begriffe wie Macht und Herrschaft von ihren historisch-ökonomischen Grundlagen gelöst und in den überzeitlichen Horizont eines rationalen Handelns eingestellt haben. Was freilich erstaunt ist, daß selbst in *sozialwissenschaftlich* fundierten Lehrbüchern über Management und Organisation das Merkmal der Herrschaft zu einem unvermeidbaren Attribut allen organisatorischen Entscheidungshandelns verdünnt und damit neutralisiert wird.⁴ Beschränkt man sich in der organisations- und managementwissenschaftlichen Anwendung von Webers Kategorien auf die ‚fertige‘, vor allem an der *politischen und staatlichen* Sphäre aufgezeigten Herrschaftstypologie, so ist die wesentliche Differenzierung zwischen den Sphären von Politik und Ökonomie im modernen Kapitalismus unterschlagen. Wo dies geschieht, fungiert die soziologisch ‚amorphe‘ Kategorie der Macht als Ersatzbegriff und „Passepartout, das immer dann aus dem Schatzkästlein der Theoretiker geholt wird, wenn bloße Strukturanalysen und auf soziale Gesetzmäßigkeiten abstellende Untersuchungen in Erklärungsnotstände geraten“ (Hübner 1990: 66). Aus diesem Blickwinkel wird Macht im Unternehmen nicht in ihrem asymmetrischen, durch das Privateigentum begründeten Charakter, sondern nur noch *formal* als Chance begriffen, „für einen Befehl bestimmten Inhalts bei angebbaren Personen Gehorsam zu finden“ (Weber 1964: 38). Das Privatunternehmen gilt, was die Legitimationsgrundlagen seiner Herrschaft betrifft, als bloßer Unterfall der bürokratischen Organisation an sich. Das verleiht der Unternehmensleitung nach innen fast die Macht eines staatlichen Souveräns. Für den fehlenden Rest an Fügsamkeit sorgt die ökonomische Notwendigkeit des Überlebens am Markt. Wissenschaft und Praxis stellen gemeinsam ein Leitbild ‚sachlicher‘ Herrschaft aus, das dem Unternehmen die Frage nach der demokratischen Legitimation erspart.

Demgegenüber ist mit Weber auf *einer* Besonderheit der Herrschaft im privaten Betrieb zu bestehen, die dessen überragende soziale Integrations- und Ausschließungsmacht erst erklärt.⁵ Vereinfacht gedacht, kann das moderne Unternehmen seine lohn-

⁴ Das trifft sowohl auf den Weber-Exkurs von Steinmann/Schreyögg in ihrem Lehrbuch „Management“ (1997: 47ff.) als auch auf die Behandlung der Kategorien von Macht und Herrschaft in dem Klassiker von Staehle (1999: 398f.) zu. Ausnahmen bilden die kenntnisreiche, Max Weber in seinen Widersprüchen erfassende Bürokratiestudie von Kieser (1999) und die Arbeit von Türk (1995).

⁵ Der durch das rechtsförmige Gewaltmonopol konstituierte bürgerliche *Staat* kann sich dagegen seiner Mitglieder nicht einfach durch Ausschluß entledigen – wer sich nicht an die

abhängigen Mitglieder jederzeit in die Freiheit des Arbeitsmarktes entlassen; dazu bemerkt Weber (1964: 112) analytisch trocken: „Der Zwang kann bestehen ... in der Chance der Erwerbslosigkeit.“ Ferner räumt das Unternehmen seinen Mitgliedern keine ernste Mitsprache über das Was und Wie des gemeinsamen Handelns ein; es erhält im Tausch gegen den vereinbarten Lohn das Verfügungsrecht über die eingestellte Arbeitskraft, die ihrerseits zur Unterordnung unter die betriebliche Herrschaft verpflichtet ist. Für die abhängig Beschäftigten bedeutet dies nicht nur, daß sie mit dem Eintritt in den Arbeitsvertrag⁶ die Entscheidungsbefugnis über den Einsatz des persönlichen Arbeitsvermögens an die Eigentümer und Organisatoren des kapitalistischen Arbeitsprozesses abtreten. Die eigene Fügsamkeit erscheint auch als ein situationsgerechtes und damit ‚vernünftiges‘ Verhalten, das die zwischen Kapital und Arbeit herrschende Asymmetrie der Macht hinterrücks stabilisiert. So betrachtet, wirken die Unternehmen als mächtige Institutionen an einem ‚zivilisierenden‘ Projekt des Kapitalismus mit, das einerseits alle Menschen in das ökonomische Getriebe hineinzieht, andererseits jedoch jederzeit mit dem Ausschluß drohen (vgl. Türk 1997: 161ff.) und damit die Leistungsbereitschaft der Arbeitskräfte sicherstellen kann.

Der Verweis auf Webers ökonomisch vermittelten Herrschaftsbegriff ist nun keinesfalls als Rückzug auf eine trübsinnige Diagnose zu mißdeuten, die davon abhält, in der Sphäre der Arbeit alte Machtbestände abzubauen und andere als ökonomische Legitimationsformen einzufordern. Daß ich den bürgerlichen Soziologen näher an Marx herangerückt habe, soll vielmehr die Stoßrichtung meiner Fragen an den Wandel betrieblicher Herrschaft verdeutlichen. Das Neue an den Unternehmensnetzwerken ist nur mit einem *ökonomisch vermittelten* Verständnis von Herrschaft zu erschließen. Die an Marx und Weber geschulte Sichtweise betrieblicher Herrschaft trägt durchaus „dem Eigensinn, den Eigenwirkungen, den eigenständigen Entwicklungsmöglichkeiten des kulturellen Überbaus sowie den normativen Orientierungen der Personen Rechnung und zeichnet dennoch die ökonomische Basis als gesellschaftlichen Grund aus“ (Ritsert 1988: 266). Gerade Webers Ansatz erscheint, sofern die idealtypische Darstellungsweise nicht für einen kurzschlüssigen Empirismus mißbraucht wird, trotz mancher Widersprüche und Schwächen (vgl. Bader u.a. 1976; Rolshausen 1997) als Leitfaden für sozialwissenschaftliche Analysen nach wie vor fruchtbar. Jedenfalls erweist sich seine Modernität allen verhaltens- und systemtheoretischen Ansätzen überlegen, die den historisch spezifischen Charakter gesellschaftlicher Arbeit im Kapitalismus nicht beachten oder nicht begreifen.

Was sich nun gewiß fortwährend wandelt, das sind die konkreten Formen und Konzentrationsgrade betrieblicher Herrschaft. Diesbezüglich hat sich Max Webers düstere Vision, die Steigerung der formalen Rationalität werde in einem lähmenden bürokratischen Zentralismus enden, nicht als das letzte Wort im gesellschaftlichen Rationalisie-

Rechtsnormen hält, wird lediglich in eine andere staatliche Organisation umgesetzt: ins Gefängnis.

⁶ Dieser kann natürlich gesetzliche, tarifvertragliche und andere Einschränkungen der Unternehmenssouveränität vorsehen, die hier außer Betracht bleiben.

rungsprozeß erwiesen. So ist unstrittig, daß in der neuen, dezentralisierten Unternehmensorganisation bestimmte Gruppen der strukturell ‚Beherrschten‘ über ein Stück Macht verfügen, weil die Herrschenden auf mehr als ihr bloßes Mitmachen angewiesen sind: auf ihr Wissen und ihre Loyalität, ihre Kreativität und Diskretion. Es bleibt deshalb empirisch stets neu zu prüfen, ob der bürokratische Idealtypus rationaler Herrschaft, als diagnostisches Leitbild verstanden, die jeweils *neuesten* Herrschaftsverhältnisse im Unternehmen in ihren Grundzügen noch trifft oder schon verfehlt. Zu dem Urteil „verfehlt“ wird eher kommen, wer die Qualität der Veränderungen hoch veranschlagt, die sich in neuen Integrationsformen, der begrenzten Rücknahme direkter Kontrollen und erweiterten Spielräumen für die Selbstorganisation strategisch wichtiger Organisationsmitglieder zeigen. Vielleicht hat im Lichte dieser Entwicklung die Herrschaftskonzeption Max Webers *eine* wirkliche Leerstelle: Daß konzentrierte organisatorische Macht – wenngleich auf widersprüchliche Weise – mit dezentralisierten Strukturen vereinbar sein kann, trat ihm in der vordemokratischen Entwicklungsphase der deutschen Industriegesellschaft noch nicht klar vor Augen, und deshalb sah er im Rahmen seines bürokratischen Herrschaftsmodells selbst für kleine Freiheiten keine ernsthaften Spielräume.⁷

2.2. Dezentralisierung, skeptisch gedeutet: Macht des Vertrauens oder Vertrauen in die Macht?

In einem Punkt herrscht mittlerweile zwischen den sozialwissenschaftlich orientierten Vertretern der mit Organisationen befaßten Disziplinen fast Einigkeit: Die Gestaltung des betrieblichen Wandels schließt ein doppeltes Verhältnis zu den arbeitenden Menschen ein. Auch wo moderne Lohnarbeit nur als Steigerungsmittel der formalen Rationalität des Einzelunternehmens betrachtet wird, sind neben ihren objektiven auch die subjektiven Potenzen in Anschlag zu bringen – daran ist gegenüber materialistischen Ansätzen, deren Zugriff nicht dem empirischen Unternehmen gilt, immer wieder zu erinnern. Zur Erweiterung eines auf die Kapitallogik fixierten Blickwinkels, zur Aufmerksamkeit für Unternehmensstrategien, organisatorische Spielräume und subjektive Ansprüche zwingt der fortschreitende Vergesellschaftungsprozeß der Arbeit selbst, dessen soziale Folgen Marx als Bewegungsform des ‚Fortschritts‘, Weber als kaum beeinflussbares Rationalisierungsschicksal gedeutet hat. Der Prozeß ergreift ständig neue Arbeitskräftegruppen und in wachsendem Maße die betriebliche Organisation als ganze. Zugleich hat sich unter dem Druck einer global werdenden Konkurrenz das Verwertungsproblem für die Unternehmen verschärft. Sie müssen in ihren Strategien und Optionen in einem erweiterten Umfeld mit wachsenden Unsicherheiten und stei-

⁷ „Je umfassender ... die kapitalistischen gewerblichen Betriebe anwachsen, desto rücksichtsloser kann unter Umständen autoritärer Zwang in ihnen geübt werden und desto kleiner wird der Kreis derjenigen, in deren Hände sich die Macht zusammenballt, Zwang dieser Art gegen andere zu üben“ (Weber 1964: 563). Daß Weber nicht genau genug zwischen Amts- und Sachautorität in bürokratischen Organisationen differenziert, merkt Schluchter (1972: 148f.) kritisch an.

gender Komplexität umgehen. Hier eröffnen sich neue Spielräume, aber auch neue Risiken, die selbst im betrieblichen Umgang mit höher qualifizierten Arbeitskräftegruppen zutage treten.

Erstens gibt es in der Organisation der lebendigen Arbeit keinen *one best way* mehr – falls er überhaupt jemals existiert haben sollte. Unter dem Druck der internationalen Konkurrenz greifen beim Versuch, die Kapitalproduktivität zu steigern, die alten Konzepte nicht mehr, die sich auf eine immer weiter perfektionierte Kontrolle der Arbeitsleistung stützten. Gerade jene qualifizierten Kader, deren inneres Engagement bei der systemischen Rationalisierung unter rasch sich wandelnden Marktbedingungen immer stärker gefragt ist, lassen sich objektiv und subjektiv immer weniger tayloristisch traktieren. Der ökonomisch und technisch bedingte Wandel des Kontrolldilemmas, das in der Arbeitsprozeßdebatte intensiv beleuchtet worden ist (vgl. z.B. Friedman 1977), zwingt die Unternehmen zu einer Umgestaltung ihrer Organisationsstrukturen, die nunmehr Stabilität und Beweglichkeit zugleich gewährleisten müssen. Dieser Prozeß hat neben den geplanten auch nicht beabsichtigte Folgen, er ist empirisch nicht einfach zu erfassen und noch schwerer in seinen Machtaspekten zu durchschauen.

Zweitens verschwimmen die Grenzen zwischen den Herren des Rationalisierungsprozesses und den machtlos Betroffenen. Ein übersichtlicher Frontverlauf – hier Arbeiter/innen und kleine Angestellte, dort hochqualifizierte Experten und Management – ist zumindest in mittleren und großen Unternehmen nicht mehr erkennbar. Der Prozeß der systemischen Rationalisierung beruht auf einer übergreifenden „reflexiven Verwissenschaftlichung des Managements“, er stellt alte Hierarchien und die gewohnten Formen der Machtteilhabe auf den Stufen der Expertenberufe und sogar der Führungskräfte in Frage. „Das Management ist nicht mehr nur Betreiber, sondern zunehmend auch Betroffener. Damit ist weniger denn je auszumachen, wer im Unternehmen aktuell oder potentiell zur ‚dominanten Koalition‘ gehört“ (Deutschmann 1989: 375).

Drittens müssen die Unternehmen – wiederum in erster Linie gegenüber den wachsenden Gruppen der qualifizierten Experten – zunächst auf Kommunikation und Vertrauen setzen, weil die Kosten der Kontrolle bei komplexen Aufgaben zum Problem werden. Die durch Vertrauen veredelte Kontrollpraxis gewinnt „einen latenten und für alle Beteiligten schwer durchschaubaren Charakter, insofern sie nicht mehr direkt, sondern vermittelt durch ‚Selbstverpflichtung‘ der Beschäftigten ausgeübt wird“ (Deutschmann 1989: 392). Die Demonstration von Vertrauen von oben nach unten dient der betrieblichen Sozialintegration, aber auch dies nur in herrschaftlich gezogenen Grenzen. So sind auch unter den veränderten Umständen weder die Formen und Inhalte der Kommunikation frei auszuhandeln, noch ist das Vertrauen in die modernen Angestellten grenzenlos. Auch in jenen Bereichen hochqualifizierter Arbeit, die das bevorzugte Demonstrationsobjekt für die positiven Folgen der „Neuen Dezentralisation“ sind, zeigen sich alte und neue Integrationsprobleme (vgl. Drumm 1996). Die moderne Unsicherheitskonstellation, in der Gewinner und Verlierer, herrschende und beherrschte Koalitionen nicht mehr so deutlich wie früher zutage treten, fordert die beteiligten Sozialwissenschaften zu Antworten auf die Frage heraus, wie es in formell dezentralen

Strukturen um die Praxis der betrieblichen Herrschaft und die reale Machtverteilung bestellt ist.

2.3. Zwischenfazit

Nur auf den ersten Blick sprechen gegen Webers These von der wachsenden bürokratischen Macht des Zentrums jene Befunde aus der industriesoziologischen und der Organisationsforschung, die in dezentralisierten Unternehmen und interorganisationalen Netzwerken erweiterte Entscheidungs- und Verantwortungsspielräume für eine wachsende Zahl hochqualifizierter Experten und Manager ausweisen. Demgegenüber erscheint ein zweiter Blick geboten und mit ihm die Warnung, das Ende des Befehls- und Zwangscharakters von Führung vorschnell auszurufen. In diesem Sinne hält Harald Wolf (1997) die Webersche Fassung des gesellschaftlichen Rationalisierungsprozesses und des darin eingeschlossenen Typus bürokratischer Herrschaft für ein weiterhin realitätshaltiges Leitbild. Die nachhaltige Schlüssigkeit der Diagnose begründet er vor allem mit der für den Kapitalismus funktionsnotwendigen Herrschaft eines betrieblichen *Zentrums*. Auch unter den räumlich, zeitlich und organisatorisch komplexer gewordenen Bedingungen des Wirtschaftens bleibe das dezentrale Unternehmen eine „imaginäre“ Institution. Selbst wo neue Elemente der Selbstkoordination zugelassen sind, sei es – vielleicht ‚aufgeklärter‘, aber nicht minder prägend – weiterhin den zwei entscheidenden Funktionsprinzipien unterworfen: ‚bürokratische Beherrschung und ‚Primat der Ökonomie‘. Das dezentrale Unternehmen ist ein bürokratisch-kapitalistisches Projekt“ (Wolf 1997: 212). In dieser Deutung ist gerade die Vereinbarkeit von organisatorischer Elastizität und Machtkonzentration das Signum des modernsten Kapitalismus. Können gegen das kritische Urteil die Unternehmensnetzwerke gewichtige Beweise ins Feld führen?

3. Koordinationsformen in Unternehmensnetzwerken: Von der Herrschaft der Konkurrenz zum sozial verlässlichen Austausch?

Unternehmen im Kapitalismus sind, woran der Rückbezug auf Max Weber erinnern sollte, auf betriebliche Herrschaft angewiesen, deren Organisationspraxis sich immer wieder am Markt bewähren muß. Die Machtstruktur, die sich unter diesen Produktionsbedingungen formaler Rationalität im Innern der Betriebe und Netzwerke entwickelt, muß verlässlich und elastisch zugleich sein, damit die Unternehmen auf den Wechsel der äußeren Umstände mit Veränderungen im Innern reagieren können. Das zweckrationale Interesse am kontrollierten Wandel ist also systembedingt; die modernen Unternehmensstrukturen werden in einer komplexeren Umwelt gerade um des ökonomischen Ziels willen reflexiv. Die neu zu organisierenden inner- und zwischenbetrieblichen Kooperationszusammenhänge verändern nicht nur – von der industriesoziologischen Forschung erstaunlich spät wahrgenommen – das Profil der wichtigsten Funktions- und Qualifikationsgruppen, sondern auch das Verhältnis von Kontrolle und Autonomie in den betrieblichen Herrschaftsstrukturen. Damit könnte sich, so die opti-

mistischen Annahmen mancher Organisationsforscher und Arbeitssoziologen, im alten Zentrum der ‚Entfremdung‘ eine Perspektive für mehr Selbstorganisation und freie Kooperation in den betrieblichen Beziehungen eröffnen. Einen positiven arbeitspolitischen Bruch versprechen vor allem jene Organisationsformen, in denen die Prinzipien von Markt und Hierarchie auf neue Weise kombiniert oder gar aufgehoben erscheinen. Hier kommen die Netzwerkstrukturen als neuartige Integrationsmedien ins Spiel.

Eine Definition, in der die angedeuteten Hoffnungen mit eingeschlossen sind, schlägt vor: „Unternehmensnetzwerke stellen eine letztlich auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende, polyzentrische, oftmals jedoch von einer oder mehreren Unternehmungen strategisch geführte Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dar, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet“ (Sydow 1992a: 82). Aus industriesoziologischem Blickwinkel ist von besonderem Interesse, daß die Definition an eine Verkehrsform erinnert, die im durchrationalisierten Kapitalismus weithin an den Rand gedrückt worden ist: das „wechselseitig bedingte soziale Geben und Nehmen von Leistungen und Gegenleistungen“ (Mahnkopf 1994: 72). Das Prinzip der *Reziprozität* unterscheidet sich vom *wirtschaftlichen* Tausch – obwohl es wie dieser den zweckrationalen Blick auf wechselseitige Interessen einschließt – vor allem durch die *soziale Einbettung* der Regeln und den Sinnhorizont, in dem die Akteure ihre Leistungen oder Güter austauschen (vgl. Granovetter 1985). Anders auch als der bewegliche Markt ist das Prinzip idealerweise auf Stetigkeit angelegt; die Erwartung eines fairen Ausgleichs richtet sich „nicht auf den einzelnen Tauschvorgang, sondern auf die Tauschbeziehung insgesamt und ihre langfristige Aufrechterhaltung“ (Krebs/Rock 1994: 333).

Wenn das propagierte Verhältnis der Reziprozität die theoretisch unterstellte Idealkombination des marktlichen Varietäts- mit dem hierarchischen Redundanz-Prinzip (vgl. Teubner 1990) nicht nur flüchtig verkörpern soll, dann gilt eine möglichst robuste, enttäuschungsfeste Verlässlichkeit (zwischen Institutionen, aber auch Personen) als Nagelprobe aufs Exempel. Ins Blickfeld gerät damit die schon erörterte nichtökonomische Kategorie des *Vertrauens*. Nach Mahnkopf (1994: 72) kann „unter den Bedingungen reziproken Austauschs ... nur das Vertrauen in die Stabilität von sozialen Beziehungen und in die Verlässlichkeit des Partners das wechselseitige Nehmen und Geben ausbalancieren.“ Diese Handlungsformen erinnern an Webers (1964: 29) Idealtypus der *Vergemeinschaftung*, der dem vorherrschenden der *Vergesellschaftung* (durch ökonomischen Tauschkampf) entgegengesetzt ist. Derart gemeinschaftliche Elemente sind in intra- und interorganisationalen Netzwerkbeziehungen besonders wichtig, weil das zwischen den Partnern erlebte Vertrauen als ‚sozialer Kitt‘ wirken und die zunächst ökonomisch oder taktisch begründete Interessenverbindung stabil halten soll.

Optimistisch gedeutet, zeichnet sich in den Kooperationsformen der Unternehmensnetzwerke die Möglichkeit ab, die formal rationalen, vom *ökonomischen* Kalkül geprägten Beziehungen zu ‚entmarkten‘ und die *hierarchischen* Abhängigkeiten zu ‚entmachten‘. Gestützt auf eine umfangreiche Bestandsaufnahme moderner Netzwerke,

halten wissenschaftliche Beobachter sogar eine sanfte Umkehrung der von Weber betonten Rationalisierungsfolgen für möglich: Während dieser in seinen einschlägigen Studien gezeigt hat, wie der Kapitalismus sich durch die Verwandlung von gemeinschaftlichen Bindungen in utilitaristische und rechtlich garantierte Tauschbeziehungen auf dem Boden des Privateigentums entwickelt hat, deuten für Uzzi (1996) gerade die netzwerkförmigen Kooperationsformen in modernen Branchen auf ein Überleben oder gar die Rückkehr ‚gemeinschaftlicher‘ Verkehrsformen hin.⁸ Allerdings, und das macht die Sache komplizierter, können reziproke Austauschbeziehungen zwischen Unternehmen durchaus mit problematischen Folgen in den konkreten Arbeitsbeziehungen einhergehen.⁹

Entgegen der Weberschen Diagnose erscheint in der optimistischen Sichtweise eine verstärkte *soziale* Einbettung ökonomischer Beziehungen in modernen, effizienten Unternehmensstrukturen möglich. Demgegenüber sprechen Skeptiker von einer bloßen „Erweiterung einzelkapitalistischer Verwertungsperspektiven“ (Sauer/Döhl 1994: 261), die nunmehr über den einzelnen Betrieb hinaus auf die Gestaltung der Beziehungen zwischen Unternehmen zielen und einen Formwandel kapitalistischer Herrschaft bedinge. Die neuen Hoffnungen und alten Zweifel, die sich auf die Versprechen der ‚Neuen Dezentralisation‘ beziehen, werfen einige Fragen auf: In welchen Grenzen und für wen ermöglicht die Netzwerkorganisation – über die begrenzte Ausweitung individueller Gestaltungsspielräume hinaus – die verantwortliche Teilnahme an den wesentlichen Entscheidungsprozessen, die sich innerhalb und zwischen den Unternehmen abspielen? Und welche nichtökonomischen, Partizipation oder gar Demokratie fördernden Elemente prägen unter den neuen Umständen die Arbeitsbeziehungen? Die skizzierten Fragen zum Wandel der Herrschaft in Unternehmensnetzwerken legen es nahe, die Machtverteilung zwischen den beteiligten Unternehmen und Akteuren, die Interessen wichtiger Arbeitskräftegruppen, aber auch informelle Beziehungen und neu auftretende Widersprüche in den dezentralisierten Strukturen mit zu bedenken. Diese Zusammenhänge lassen sich auf drei Ebenen ins Auge fassen:

- (1) auf der Ebene des *Wirtschaftssystems*; hier führen veränderte Marktconstellationen und Konkurrenzformen zu neuen Regulationsweisen, die mit veränderten Verwertungschancen und -risiken des Kapitals neue Innovationspfade eröffnen und alte Branchengrenzen niederreißen;
- (2) auf der Ebene der ökonomischen und organisationalen *Beziehungen zwischen den Unternehmen*; hier verändern die Prozesse der Desintegration und Kooperation die Machtbalance in den horizontalen und vertikalen Netzwerken;

⁸ „Embeddedness in an modern economy ... is curious in that it may represent a holdout, or perhaps a return to, communal exchange systems. A reasonable conjecture is that the particularism Weber associated with precapitalist systems is preserved by embeddedness, but at the same time is remade to be more closely aligned with modern standards of performance“ (Uzzi 1996: 695).

⁹ Insoweit sind in der empirischen Analyse die Ebenen der interorganisationalen Netzwerke und der Arbeitsbeziehungen zunächst strikt auseinander zu halten (vgl. Wirth in diesem Band).

(3) auf der Ebene der *konkreten Arbeitsorganisation* in Unternehmensnetzwerken; hier verändert sich nicht nur das Qualifikationsprofil für betriebliche Funktions- und Statusgruppen, sondern auch das Verhältnis von Autonomie und Kontrolle, von Ausschluß und Teilhabe an betrieblicher Herrschaft.

3.1. Neue Regulations- und Innovationsmuster im kapitalistischen Verwertungsprozeß

Das private Unternehmen fungiert im Wirtschaftsprozeß als ein korporativer Akteur, dessen Manöver auf dem Markt die fürs Überleben zwingende Kapitalverwertung sichert. Nach innen wächst ihm eine "aus dem Besitz rein als solchem erwachsene faktische Macht" (Weber 1964: 692) zu. Die empirische Machtverteilung zwischen den Akteuren, die aus ihrem Gegen- oder auch Miteinander in der Konkurrenz herrührt, ist einerseits kontingent und flüchtig. Sie verändert sich ständig in einem Geflecht von Entscheidungen, in dem neben den Macht- und Geltungskämpfen des Managements gewiß auch mikropolitische Umtriebe auf den übrigen Ebenen eine Rolle spielen. Andererseits, und darauf hebt die Analyse des "umkämpften Tauschs" (Bowles/Gintis 1990) ab, häuft das einzelne Unternehmen Machtressourcen an, um auf dem Terrain der Konkurrenz die eigene Position zu sichern und auszubauen. Gerade das ökonomische Umfeld, in dem Unternehmensnetzwerke entstehen, läßt sich nicht ohne den Wandel der Regulationsweisen (Hübner 1989) begreifen, der auf die Verteilung der Machtgewichte zwischen den wesentlichen gesellschaftlichen Akteuren zurückwirkt.¹⁰

Die veränderte Konstellation, die eng mit der strittig diskutierten Globalisierung (vgl. Altvater/Mahnkopf 1999; Dörre 1997; Hübner 1998) zusammenhängt, setzt die bisherigen Akkumulationsmuster und unternehmenspolitischen Strategien im realwirtschaftlichen Sektor unter Druck. Die Machtverschiebungen zeigen sich auf mehreren Ebenen des umkämpften Tauschs: zwischen Management und Eigentümern (und hier nochmals zwischen privaten und institutionellen Anlegern), zwischen transnationalen Großunternehmen, deren Zulieferern und angeschlossenen Subkontraktoren, schließlich auch zwischen dem realwirtschaftlichen und dem finanzwirtschaftlichen Sektor. Herausragendes Merkmal der neuen Regulationsweise ist, daß mit der Ausdehnung der monetären Märkte vor allem Investitionsbanken, Pensionskassen und Vermögensverwalter den ökonomischen Reproduktionsprozeß maßgeblich und insgesamt stärker beeinflussen, als dies das produktive Kapital noch vermag. Die Herrschaft der "zuschießenden Drittpartei" (Türk 1997: 171) macht – ganz im Sinne von Webers Rationalisierungsthese – das kapitalistische Prinzip vollends abstrakt und universell. Der Prozeß läßt sich als "Entkoppelung der monetären von der realen Akkumulation" (Altvater/Mahnkopf 1996: 165) oder, weniger drastisch, als "relative Verselbständigung des monetären Weltmarktes" (Hübner 1998: 90) bestimmen. Die Pointe des neuen Regu-

¹⁰ Die Begriffe *Regulationsweise* und *Regulationsregime* sollen nur die Ebene kennzeichnen, auf der das Verhältnis von ökonomischen und politischen Institutionen und Machtressourcen zu analysieren ist. Zur Kritik des damit verbundenen, in Frankreich begründeten theoretischen Programms vgl. die Beiträge in Mahnkopf 1988.

lationstypus, den nicht nur ökonomische Mächte, sondern auch politische Interessen hervorgebracht haben, besteht darin, daß die Verzinsungsansprüche des finanzwirtschaftlichen Sektors, in dem die Akteure aggressiver, die Zeithorizonte enger und die Anlagen riskanter sind, auch die Gewinnerwartungen an die realwirtschaftlichen Investitionen bestimmen. Die industriellen Unternehmen reagieren auf die weltweite und branchenübergreifende Konkurrenz der Renditen mit Innovations- und Rationalisierungsstrategien, die den reinen Finanzanlagen vergleichbare Gewinnmargen versprechen.

Der hier nur grob umrissene Wandel drückt sich in dem gesellschaftspolitisch umstrittenen Leitbild des *shareholder value* (vgl. Brenner/Schwarz 1996) aus. Die darin propagierte Beschleunigung der modernen Produktions- und Dienstleistungsprozesse ist eng mit der Nutzung neuer technisch-organisatorischer Potentiale und des angemessenen ‚Humankapitals‘ verbunden. Motor der Entwicklung ist *erstens* die *Revolutionierung der Kommunikationsmittel und -techniken*, die nicht nur die Konsumgewohnheiten verändert und neue gesellschaftliche Anwendungsfelder eröffnet, sondern vor allem im Innern der Unternehmen zusammenhängende Rationalisierungsfelder schafft. Die IuK-Techniken befördern eine Neustrukturierung von Wertschöpfungsketten, deren Koordination und Kontrolle in den alten hierarchischen Formen nicht mehr möglich und nicht mehr nötig ist. *Zweitens* zielt der organisatorische Wandel auf eine *Beschleunigung des Innovationstempos* für Produkte und deren profitable Kombination mit neuen Dienstleistungen. Strategische Allianzen, virtuelle Unternehmen und interorganisationale Netzwerke, die zwischen betrieblichen Funktionsbereichen geknüpft werden, beschleunigen den Übergang zu marktfähigen Produkten oder Dienstleistungen. Deshalb gewinnt *drittens* die rasche Verfügbarkeit neuen Wissens an Gewicht; zur wichtigsten Ressource werden die im Personal verkörperten Bestände an *Qualifikation und Expertenwissen*.

Das qualitativ Neue des Regulationstyps tritt im zunehmend ‚immateriellen‘ Charakter der gesellschaftlichen Arbeit am klarsten zutage. Die integrierte Form der Produktions- und Dienstleistungsarbeit, die sich von der klassischen materiellen Güterproduktion deutlich unterscheidet, gilt in übergreifenden Analysen als Nährboden der zukünftigen „network society“ (Castells 1996). Gemeinsames Merkmal der forschungsintensiven, informationstechnisch gestützten Bereiche (z.B. Kommunikation, Medien oder Biotechnologie) ist die zentrale Rolle des *Wissens* als ökonomischer Rohstoff, der die Verwertungschancen des eingesetzten Kapitals entscheidend prägt. Die neuen Bedingungen verändern auch die Regeln des einzelwirtschaftlichen Erfolgs. Wie Romer (1997) zeigt, werden bei den Unternehmen der physischen Warenökonomie (Beispiel: Automobile) die Gewinne in ganz andersartigen zeitlichen Verlaufskurven erzielt als bei den komplexen, ‚problemlösenden‘ Produkten aus den modernen Branchen der sogenannten *knowledge economy* – sie umfaßt vor allem Computer-Software, Internet-Dienste, Biotechnologie, informationsgestützte Beratungsdienstleistungen und mediale Erlebnisangebote. Ausschlaggebend für den Erfolg eines Unternehmens ist das Tempo, in dem die Anfangsinvestitionen, unterstützt von beweglich eingesetztem *venture ca-*

pital, in neue, marktgerechte Produkte und Anwendungen münden. Die *economies of speed* ergänzen oder überlagern die *economies of scale*. Während in der physischen Warenökonomie noch auf die letzte produzierte Einheit zwar sinkende, aber relativ hohe Produktionskostenanteile entfallen, gilt für die *knowledge economy* ein anderes Verhältnis von Forschung und Entwicklung, von Ressourceneinsatz und Ertrag. Zunächst müssen die hochqualifizierten Spezialisten – zumeist in netzwerkartigen Kooperationsformen – intelligente Lösungen entwickeln und im Zusammenspiel mit den kundennahen Experten zur Marktreife bringen. Nachdem der entscheidende Durchbruch geschafft ist, fällt der Herstellungspreis der in hoher Auflage gefertigten Einheiten, etwa eines Software-Pakets oder eines Gramms Protein, das von genetisch veränderten Bakterien produziert wird, auf ein Minimum. Für dieses Innovationsmodell sind vor allem die *start up*-Unternehmen der biotechnischen und der Software-Branchen charakteristisch (vgl. Voskamp/Wittke 1994; Lüthje 1998).

Das skizzierte Regulations- und Innovationsmuster, in dem sich der Strukturwandel zum "institutionellen Kapitalismus" (Windolf 1995) ausdrückt, hat drastische Folgen für die Unternehmensstrategien. Der globalisierte Verwertungsdrang des Kapitals prägt die Dynamik des ‚umkämpften Tauschs‘ und verschiebt das Machtgewicht von alten zu neuen Firmen, von Produktions- zu Dienstleistungsunternehmen, vom industriellen zum Finanzkapital, von nationalen zu weltweit sektoralen Anlagestrategien, von Handels- zu Währungsströmen, und übergreifend verändert er das Verhältnis von Ökonomie und Politik. Der Weltmarkt wird tendenziell auch dort, wo zunächst kleine, dynamische Pionierunternehmen oder Entwicklungsbündnisse von ‚Großen‘ mit ‚Kleinen‘ die Entwicklung bestimmen, zum Terrain des verschärften Wettbewerbs. Die *global players* streben in den zukunftssträchtigen Bereichen, in denen das Angebot von Produkten, Informationen und Dienstleistungen immer enger zusammenwächst, die Herrschaft über ganze Segmente und Verwertungsketten an. Das läßt sich bei Betriebssystemen ebenso beobachten wie im Internet bei Browsern und Portalen oder beim Handel mit Büchern, Informationen und Marketingdaten. Strategische Allianzen streben die Führung auf den wichtigsten Innovationsfeldern an, um im beschleunigten Vermarktungsrennen als erste ans Ziel zu gelangen. Dort winkt als Lohn die Ausbeutung eines Quasi-Monopols: *The winner takes all*. Trotz des ständigen Neueintritts kleiner, findiger Konkurrenten setzt sich damit der Konzentrationsprozeß auf erweiterter Stufenleiter fort.

3.2. Kooperation und Machtverteilung zwischen den Unternehmen in interorganisationalen Netzwerken

Die skizzierten Imperative eines veränderten Regulationsregimes führen zu strategischen Bündnissen zwischen horizontal oder vertikal ergänzungsfähigen Unternehmen, sie fördern das Entstehen von Netzwerkpartnerschaften, die sich projektgebunden, zeitlich befristet und über räumliche Distanzen hinweg zu eigenständigen, handlungsfähigen Einheiten zusammenschließen (vgl. Voskamp/Wittke 1994; Sauer/Döhl 1997). Organisatorisch betrachtet sind moderne Unternehmensnetzwerke die Produkte eines

gegenläufigen Veränderungsprozesses, „einer unternehmensübergreifenden Differenzierung und Integration ökonomischer Aktivitäten“ (Sydow 1992a: 79). Die Widersprüchlichkeit des neuen Akteurstypus tritt *erstens* darin zutage, daß das typische Unternehmensnetzwerk einerseits als selbständige Organisation auf bestimmte Entwicklungsvorhaben oder neue Märkte angesetzt ist, andererseits häufig – das gilt vor allem für strategische Netzwerke – erst durch die Übereinkunft von großen, in der Regel schon transnational agierenden Unternehmen entsteht.¹¹ Diese legen in bestimmten Branchen- oder Produktsegmenten, die als kurzfristig riskante, aber langfristig erfolgversprechende Anlagesphären gelten, ihre Ressourcen zusammen, bleiben aber außerhalb der Netzwerkverbindung scharfe Konkurrenten. Unternehmensnetzwerke sind *zweitens*, auf die neuen Märkte bezogen, ökonomische Kartelle auf Zeit, sie nehmen aber organisatorisch eine festere Gestalt an als die traditionellen Zusammenschlüsse, mit denen monopolartiger Marktmacht errungen oder abgesichert werden soll. Das moderne Netzwerk verkörpert damit einen neuartigen ‚Sozialkontrakt‘ zwischen Partnern, die zugleich Wettbewerber sind. Wie verteilt sich in diesem Organisationsgebilde die Macht *zwischen* den am Netzwerk beteiligten Einzelunternehmen? Wodurch erweisen sich marktferne, auf dem verlässlichen Ausgleich der Interessen beruhende Kooperationsformen als derart produktiv, daß ‚institutionelles Vertrauen‘ zwischen den am Netzwerk beteiligten Unternehmen nicht nur arbeitspolitisch plausibel, sondern auch betriebswirtschaftlich sinnvoll sein kann?

In dem veränderten Umfeld müssen die Unternehmen ihre Marktposition vor allem durch Flexibilitätsvorteile behaupten, die in den herkömmlichen, auf die Massenproduktion bezogenen Koordinations- und Kontrollformen nicht gesichert sind. Gerade unter Machtaspekten gelten „strategische Netzwerke als eine neue Form interorganisationaler Kontrolle, die ... gesteigerten marktökonomischen Anforderungen an die strategische Flexibilität Rechnung trägt“, allerdings „bei gleichzeitig weitgehender Bewahrung der Kontrolle über die Planung und Ausführung der Aktivitäten im Netzwerk“ (Sydow 1992b: 287). Schafft damit einerseits das stabile Kooperationsverhältnis einen Organisationstypus von hoher Beweglichkeit und Flexibilität, so bleibt dieser andererseits den Renditevorgaben der an ihnen beteiligten Unternehmen streng unterworfen, was seine Autonomie und Strategiefähigkeit deutlich begrenzt. Vereinfacht und zugespitzt: Gerade in den neuen Organisationsformen werden nicht mehr die Firmen, sondern die Gewinne gemanagt.

¹¹ Das schließt – zumal auf neu entstehenden Märkten – den Zusammenschluß kleiner Firmen zu einem handlungsfähigen Unternehmensnetzwerk nicht aus. Allerdings ist auf längere Sicht die erneute Übernahme durch mächtigere Konzerne oder Allianzen weit eher die Regel. In der empirischen Forschung ist die Machtbasis neu gebildeter Unternehmensnetzwerke oft schwer zu identifizieren, wenn die Partner und deren reale Verflechtungen im Dunkeln bleiben. Wo sich wirklich „der Punkt der ‚ultimate control‘ befindet, bleibt selbst für Insider häufig ein Rätsel“ (Windolf 1995: 74).

Wie schon die Skizze der neuen Regulationsmuster zeigte, liegt das Gemeinsame der Formen vertikaler und horizontaler Netzwerkintegration¹² in dem Versuch der Unternehmen, dem Ideal einer strategisch kontrollierten Dezentralisierung möglichst nahe zu kommen. In anderen Aspekten unterscheiden sich die beiden Konzepte recht deutlich. Der vertikale Typus ist für große Produktionsunternehmen (mit ihrem wachsenden Anteil an technischen Dienstleistungen) charakteristisch, der zweite für moderne Unternehmen der Informationsindustrie und andere wissensbasierte Branchen, deren Erzeugnisse sich eher durch die Intelligenz der mit ihnen angebotenen Problemlösungen als durch die stoffliche Qualität des Produkts auszeichnen. Gerade bei den großen, durch *vertikale* Desintegration entstehenden Unternehmensnetzwerken, zu denen sich Großkonzerne mit Systemzulieferern in der Wertschöpfungskette verbinden, treten an die Stelle einer detaillierten Kontrolle der Leistungsbeiträge die zielführende Steuerung der kooperativen Strukturen durch ‚innere Märkte‘, ein ausgeklügeltes *Benchmarking* und entsprechend zentralisierte Instanzen der Zielvorgaben und Erfolgskontrolle. Als Kooperationsbeziehung autonomer, auf die komplementäre Stärke ihrer Experteneinheiten gestützten Netzwerkpartner läßt sich dies typische Muster der in Konzernen oder strategischen Allianzen entwickelten Abhängigkeiten wohl kaum kennzeichnen.¹³ Selbst wo in Zuliefer-Netzwerken kompetente Partner relativ einflußreich mitwirken, spricht Semlinger (1993) im Fazit seiner Fallstudie zur Automobilindustrie von „gesteuerter Autonomie“, die als Regulationsmechanismus der Starken den Marktwettbewerb hierarchisch überformt (vgl. auch Pohlmann 1995: 152f.). Die Netzwerkorganisation dient den Leitkonzernen „als Entdeckungs- und Selektionsinstrument, d.h. zur Mobilisierung von Wissen, Kreativität und Engagement.“ Diese Strategie verlagert die Risiken von Kooperationsvereinbarungen vom starken Gesamtproduzenten auf den Zulieferer, „wodurch sich ‚Kooperation‘ ... nicht nur als wirksames Organisationsmuster darstellt, sondern auch als neue Variante im Verteilungskampf“ (Semlinger 1993: 348).

Die größten Chancen, daß die Macht zwischen den Partner annähernd gleich verteilt ist, bestehen zweifellos in *horizontalen* Netzwerken. Diese Koordinationsform breitet sich auch im Aktionsbereich vertikal desintegrierter Großunternehmen aus, wenn zum Beispiel „Kompetenznetzwerke“ der Forschung in strategischen Allianzen oder im Rahmen von Entwicklungspartnerschaften aufgebaut werden (vgl. Hack 1998 am Bei-

¹² Dem entspricht nur mit Einschränkungen die Unterscheidung zwischen symmetrischen und asymmetrischen Netzwerkbeziehungen in der Überblicksstudie von Grandori/Soda (1995). Sie zeigen immerhin, daß die asymmetrischen, von einem Unternehmen oder Akteur dominierten Kooperationstypen (wie Subkontrakt, Agentur, Franchising und *venture capital*) die symmetrischen (professionelle und personelle Netzwerke) deutlich überwiegen.

¹³ Dieser Einschätzung liegt eine herrschaftskritische Durchsicht empirischer Befunde aus folgenden Studien und Sammelwerken zugrunde: Becker/Sablowski 1998; Carnoy/Castels/Benner 1997; Duschek/Wirth in diesem Band; Grabher 1993; Grandori/Soda 1995; Hack 1998; Konrad/Paul 1999; Lühje 1998; Oberbeck/Oppermann 1995; Pohlmann 1995; Rammer 1997; Sauer/Döhl 1997; Semlinger 1993; Sydow et al. 1995; Sydow/van Well 1996; Sydow/Wirth 1999; Uzzi 1996, 1997; Voskamp/Wittke 1994; Windeler 1992; Windolf 1995; Wirth 1994.

spiel Siemens). Am deutlichsten tritt das Neue an der horizontalen Struktur im *Wintelism* von Silicon Valley (vgl. Lüthje 1998) hervor. Die dort auf einzelnen Feldern dominierenden Unternehmen gruppieren sich ständig in vertikale desintegrierten Entwicklungs- und Produktionsbündnissen um, hinter deren Fassade die realen Machtverhältnisse kaum mehr auszumachen sind. Wo – wie im Montagesektor der Computerindustrie – die bisherige Hierarchie der Produktionsketten durch ein *global sourcing* bei allen Zulieferer-Komponenten abgelöst wird, entstehen Netzwerke als reine Rationalisierungsprojekte im weltweiten Produktionsverbund. Derart kombinierte Modelle können vor allem im Montagebereich der *high-tech*-Komponenten erfolgreich gegen bislang vertikal integrierte Großunternehmen konkurrieren.

Freilich ist die aktive Rolle strategischer Machtzentren mit dem horizontalen Zuschnitt dieser *Produktionsnetzwerke* ebenso vereinbar wie mit dem hohen Anteil an hochqualifizierten Arbeitskräften, die sich in den *Kompetenznetzwerken* der Forschung und Entwicklung konzentrieren. Die neuen Kooperationsformen sind in Strategien eingebunden, mit denen die globalen Großunternehmen (wie Microsoft oder Intel) ihre sektoralen Monopole auf Dauer sichern wollen: „Die globalen Branchenführer konzentrieren sich auf eine ... Kontrolle der Schlüsselkomponenten..., vor allem durch die Schaffung sog. ‚offener‘, aber oft mit rigiden monopolistischen Praktiken durchgesetzten Systemstandards, die in den USA treffend *open-but-owned* bezeichnet werden“ (Lüthje 1998: 560). Auf dieser ökonomischen Machtgrundlage setzen sie ihre Ziele entweder frühzeitig in strategischen Allianzen durch, oder sie fördern und begleiten im wissenschaftlich-technischen Sektor die Entwicklung kleiner, mit Gründungskapital oder Auftragsentwicklungen ausgestatteter Pionierunternehmen: Der spätere Aufkauf der *start-ups* vermindert das eigene Innovationsrisiko der Großen. In ähnlichen Konstellationen entstehen am *low tech*-Ende der Produktion fast frühkapitalistisch anmutende Unternehmensnetzwerke, in denen auch die Branchenführer der forschungs- und technikintensiven Industrien kostensparende Netzwerke aus tief gestaffelten Subunternehmen betreiben. Das verwirrende, bis in den einzelnen Migrantenhaushalt reichende Betriebsgeflecht, dessen dunkle Seiten ein kritischer Bericht über „high tech’s hidden labor“ (Ewell/Oanh Ha 1999) enthüllt, ist dem der Zuliefererpyramiden in der Automobilindustrie vergleichbar – mit weit stärkeren frühkapitalistischen Zügen. Daß die Rückkehr größter Ausbeutungsformen im modernen Gewande ein Ausdruck der ökonomischen Regulierungsprobleme in den besonders kapitalintensiven Kernsektoren der Informationstechnologien ist, bleibt dem auf die Organisations- und Austauschformen der Netzwerke beschränkten Blick ebenso verborgen wie die darin eingeschlossenen Machtbeziehungen: „Der Umstand, daß *network centric production* in der IT-Branche zunächst auf einer anscheinend relativ lockeren (,virtuellen‘) Koordination von einzelnen Subsektoren ... beruht, trägt wesentlich dazu bei, daß die (dort) bestehenden ungleichen Bedingungen der Kapitalverwertung und der Ausbeutung der Arbeitskraft nur vermittelt und indirekt in Erscheinung treten“ (Lüthje 1998: 568f.).

Der Abstecher in die Ökonomie von Silicon Valley relativiert den Unterschied zwischen den vertikalen und horizontalen Varianten der Unternehmenskooperation, er

macht zugleich auf die Gemeinsamkeiten in den Strategien der *global players* aufmerksam. Unter Machtaspekten und im weiter gefaßten Horizont der Globalisierung gedeutet, stellen Unternehmensnetzwerke in ihrer vertikalen *und* horizontalen Variante ein Organisationskonzept dar, das wissensintensiven, auf den Entwurf innovativer Lösungen zielenden Spezialisten ein *Experimentierfeld* einräumt oder kundenbezogene Unternehmensfunktionen besonders flexibel koordiniert. Die Macht über die gemeinsamen Ressourcen kann in kooperativen Netzwerken – und hier vor allem zwischen den jungen, sich gegenseitig mit Dienstleistungsangeboten ergänzenden Firmen der „net business culture“ – recht gleich verteilt und partnerschaftlich verabredet sein. Aber als marktnahe, reaktionsschnelle Kooperationsformen, die Hayeks berühmten „Wettbewerb als Entdeckungsverfahren“ wirksam besorgen, stehen die dezentralen, interorganisationalen Konzepte keineswegs in Widerspruch zu den Zentralisationsprozessen des Kapitals. Sie sind im Gegenteil deren zeitgemäße, dem Charakter der beschleunigten Innovationen angemessene Organisationsform. Nur die *global players* verfügen – im strategischen Bündnis mit den mächtigen Institutionen des Finanzkapitals – langfristig über genügend Ressourcen, um erfolgreiche Pionierfirmen unterstützen, systematisch beobachten und zum günstigen Zeitpunkt in den eigenen Machtbereich eingliedern zu können. Es wäre mithin irreführend, die Prozesse der horizontalen Des- und Reintegration, die sich in interorganisationalen Netzwerken verkörpern, als Hindernis für die ökonomische Machtentfaltung von Großunternehmen zu werten (vgl. Harrison 1994). Zwar sind unter dem Zwang zu beschleunigten Innovationen die größten Unternehmen nicht zwangsläufig auch die schnellsten, aber umgekehrt „ist die schiere Größe, d.h. die Verfügungsmacht über ein möglichst großes Geldkapital, immer noch eine entscheidende Waffe in der Konkurrenz. Sie erlaubt es den größten Konzernen, den Zuschnitt ihrer Geschäftsfelder durch Käufe und Verkäufe von Unternehmen relativ rasch zu verändern“ (Becker/Sablowski 1998: 639).

Die Befunde über die wenig transparenten, doch sehr realen Macht- und Abhängigkeitsbeziehungen zwischen den an den Netzwerken beteiligten Firmen können kritische, empirisch kundige Ökonomen kaum überraschen, sie schärfen dennoch den Blick für die Folgen der neuen Organisationsformen. Gewiß ist das Unternehmensnetzwerk ein modernes Integrationsmedium, das auf die vom Markt herrührenden Zwänge reagiert und mit den modernen informationstechnischen Instrumenten die betrieblichen Komplexitätsprobleme bearbeitet. Es bleibt aber ein Instrument *kapitalistischer* Rationalisierung, das seine flexiblere Organisationsform dem strategisch austarierten, auf einem Mindestmaß an wechselseitiger Verlässlichkeit beruhenden Interessenkompromiß von Konkurrenten verdankt. Weil das Unternehmensnetzwerk nur auf dem ausgehandelten Überschneidungsfeld der beteiligten Interessen agiert, kann es zwar im Innern – vor allem in qualifikatorisch anspruchsvollen Funktionsbereichen wie Forschung, Entwicklung oder Qualitätssicherung – mit mehr Autonomie und weniger Kontrolle gesteuert werden. Aber als Akteur, dem wirtschaftliche Ziele gesetzt sind, handelt die neue Organisationseinheit nicht jenseits von Markt und Hierarchie. Der eingeräumte Kreditrahmen für fachliche Kooperation (statt Tausch und Befehl) und soziale Aushandlungsprozesse (statt Geld und Macht) bleibt kündbar und damit fragil.

Auch wenn das interorganisationale Netzwerk mit seinen Mechanismen des institutionellen Vertrauens beträchtliche Handlungsspielräume eröffnet, ist es als ökonomische Einheit den Zielvorgaben und Erfolgskontrollen der beteiligten Unternehmenszentrale(n) unterstellt.

Am Ende der Entwicklung kann sogar die Auflösung des kooperativen Projekts als Unternehmensnetzwerk stehen. Hat nämlich die neue Organisation über längere Zeit in einem neuen Geschäftsfeld erfolgreich operiert und begonnen, die von den beteiligten Unternehmen geplanten Erträge zu erzielen, so können die an der strategischen Allianz beteiligten Partner das Netzwerk als formell selbständigen Akteur, der die Kapitalrente an die Zentrale abliefern, in die ökonomische Umwelt entlassen. Das Netzwerk selbst wird zur voll verantwortlichen Unternehmung, und die Mechanismen der Reziprozität müssen sich dauerhaft den Gesetzen des Markterfolges, den Regeln des institutionellen Kapitalismus fügen.

3.3. Macht und Herrschaft im Innern von Unternehmensnetzwerken

Auch wenn in den neuen, hybriden Organisationsformen Markt und Hierarchie auf neue Weise zusammenspielen, sind – zumal auch Märkte keine machtfreien Räume sind – moderne Unternehmensnetzwerke durch Herrschaft gekennzeichnet. Welche Folgen hat nun die neue Organisationsform auf der betrieblichen Ebene für die Spielräume und Machtbeziehungen der beteiligten Akteure? Wenn, wie gezeigt, die Strategien der Dezentralisierung und die wirtschaftlichen Konzentrationsprozesse zwei Seiten derselben Medaille sind und auch die Funktionsweise von Unternehmensnetzwerken prägen, dann muß sich diese widersprüchliche Konstellation in der sozialen Organisation der Arbeit niederschlagen. Aber wie? Selbst wenn sich in den meisten Fällen, wie gezeigt, die strategische Macht auf die ökonomisch stärksten oder im Marktsegment agilsten Unternehmen konzentriert, ist doch die Frage berechtigt, wie stark und wie häufig dort die latente Herrschaft tatsächlich zur Geltung kommt. Welche Rolle spielt im Netzwerkalltag der Umstand, daß der ‚subjektive Faktor‘ zwar ökonomisch rationell eingesetzt, aber angesichts komplexer gewordener Erfolgsbedingungen stärker motiviert und anders koordiniert werden muß?

Hier kommt erneut die Schlüsselkategorie des *Vertrauens* ins Spiel. Optimistischen Vertretern des Netzwerk-Leitbilds erscheinen die Arbeitsbeziehungen „beyond contract“ (Fox 1974) als besonders zukunftsfähig, Kooperationsformen und Anreize also, die eher auf Eigenkompetenz als auf Fremdkontrolle, eher auf Koordination durch Konsens als durch Anordnung und eher auf sozialem als auf ökonomischem Austausch beruhen. Vor allem hochqualifizierte, ohnehin nicht scharf kontrollierbare Arbeitskräfte, an deren beruflicher Kompetenz und innerem Engagement das Management interessiert ist, fallen auf den ersten Blick aus dem Weberschen Herrschaftsvorbehalt heraus. Für diese wachsende Gruppe der Wissensarbeiter wird, so versprechen soziologische Beobachter, der Idealtypus der Vertrauensorganisation zur Realität, weil „sich die Beziehungen im Arbeitsprozeß immer mehr nach dem Muster eines verhält-

nismäßig gleichgewichtigen sozialen Tauschs entwickeln“ (Gondek/Heisig/Littek 1992: 46). Was an diesem freundlichen Leitbild einer betrieblichen Gemeinschaft ist Realität, was herrschaftsblinde Hoffnung? Die Grenzen der neuen Autonomie lege ich nur in ausgewählten Facetten¹⁴ dar, und dies in thesenhafter Kürze: erstens am Leitbild der betrieblichen *Selbstorganisation*; zweitens am Integrationsproblem *moderner Unternehmenskulturen*.

Den Widersprüchen der *Selbstorganisation*, die gründliche Analysen (Pongratz/Voß 1997; Moldaschl 1998a, b; Gleißmann 1999) dargelegt haben, sei hier keine vertiefte Diagnose gewidmet. Das neue Leitbild erweist sich in der Praxis nicht nur als fremdbestimmt, es bedroht auch vertrauere, *professionelle* Formen der betrieblichen Kooperation. Seine widerstreitenden Anforderungen lassen sich an der interessanten Figur des *boundary spanners* beobachten, der einerseits mit den am Netzwerk teilnehmenden Unternehmen und Arbeitskulturen umgehen und dabei „multiple Loyalitätsanforderungen“ (Sydow 1999: 6) bewältigen muß, andererseits im Rahmen des betrieblich Möglichen ein besonders großes Maß an Unabhängigkeit und Eigeninitiative entwickeln kann. Das soziale und kooperative Potential der ‚Netzwerk-Makler‘ deutet Zündorf (1994: 245) recht optimistisch, wenn er ein dem „primär ökonomisch ausgerichtete(n)“ Managerleitbild ein neuartiges, auf Expertenmacht gestütztes Orientierungsmuster entgegensetzt, das „primär kollegial ausgerichtet“ sei. Damit erscheint Vertrauen in Netzwerken durch fachlich und sozial kompetente Grenzgänger garantiert, die verschiedenartige Kulturen des beruflichen Handelns zusammenführen und zugleich gegenüber Markt- und Hierarchieansprüchen ein Stück weit abschirmen: „Nur im wissenschaftlichen Bereich ihres quasi *boundary spanning networks* dominiert die professionelle Expertenkultur auf der Basis des kollegialen Austauschs von Informationen und Wissensbeständen. Im wirtschaftlichen Bereich dominiert hingegen die kapitalistische Unternehmenskultur auf der Basis hierarchisch kontrollierter und rentabilitätsorientierter Ressourcenverwendung“ (Zündorf 1994: 257).

Dieser Optimismus erscheint theoretisch wenig plausibel und ist empirisch kaum überzeugend belegt. Zwei Umstände begrenzen auch die Spielräume der Expertennetzwerke: In der Unternehmenspraxis bleibt ihre Arbeit – jedenfalls was die forschungs- und technikintensiven Großunternehmen betrifft – zumeist in wenig durchlässige, geschweige denn partizipatorische Informations- und Entscheidungsstrukturen eingezwängt (vgl. Baethge/Kadritzke/Denkinger 1995: 162ff.; Kotthoff 1997). Und die nach wie vor durch Betriebstreue geprägten Grundzüge ihres Berufsbewußtseins garantieren – nicht nur, aber besonders beharrlich in deutschen Unternehmenskulturen – was Zündorf freundlich-zynisch selbst beschreibt: „Über loyale Experten erschließt sich den Betrieben auf kostengünstige Art ein kaum zu überschätzendes Wissenskapital und

¹⁴ Ich verzichte hier auf die Erörterung moderner Managementkonzepte, die auf scheinbar machtneutrale Leitbilder wie das der Kundenorientierung oder der Servicefreundlichkeit setzen. Sie wären eine eigenständige Erörterung wert. Ein informativer, nach Unternehmensbereichen gegliederter Vergleich der Integrations- und Kooperationsformen findet sich bei Hage/Singer (1999).

Problemlösungspotential“ (Zündorf 1994: 256). Träfe die praktische Vereinbarkeit von Fachwissen und dezentraler Verantwortlichkeit in Unternehmensnetzwerken durchgängig und umstandslos zu, dann wären die hierarchischen Strukturen, die empirisch nach wie vor weite Unternehmensbereiche und auch deren dezentralisierte Pionierfelder beherrschen, kaum erklärlich. Die positiven Möglichkeiten der Unternehmensnetzwerke mögen in bestimmten Bereichen der Projekt- und Planungsarbeit und insbesondere für ausgewählte Arbeitskräftegruppen (z.B. Informatiker) zutreffen, die zeitweilig oder dauerhaft am Arbeitsmarkt knappe und teure Qualifikationen anbieten. Ihnen wäre es am ehesten möglich, widerstreitende Loyalitäten erfolgreich auszubalancieren, „reflexive moralische Orientierungen“ (Deutschmann 1987: 144) zu entwickeln und ernsthafte Mitgestaltungsansprüche jenseits bloßer Mikropolitik durchzusetzen – freilich sind gerade sie in der Regel eher interessenpolitische Laienspieler. Mit wirklich weitreichender Handlungssouveränität sind auch im modernsten Unternehmen nur jene Führungskräfte ausgestattet, die in einer scharfen sozialen Auslese an die Spitze gelangt sind und in ihrem machtpolitischen Netzwerk die Mechanismen der sozialen Schließung beherrschen (für das deutsche Top-Management vgl. Hartmann 1996). Die anderen Organisationsmitglieder, auch die qualifizierten unter ihnen, wollen es aus persönlichem Kalkül nicht riskieren oder haben nur selten die Macht, die demokratischen Möglichkeiten dezentraler Netzwerkarbeit stabil und dauerhaft durch neue Partizipationsformen einzulösen. (vgl. auch Konrad/Paul 1999).

Ähnliche Vorbehalte sind gegenüber den Integrationskräften einer moderner *Unternehmenskultur* angebracht. Sie soll in der Netzwerkorganisation ironischerweise jenen gemeinschaftlichen Zusammenhalt festigen oder wieder herstellen, der unter dem Rationalisierungsregime des vielbeschworenen *lean management* im Schwinden begriffen ist (vgl. Kadritzke 1997). Gerade in interorganisationalen Netzwerken sind die sozialen und sinnstiftenden Bindekräfte geschwächt, weil hier binnen kurzer Zeit höchst verschiedenartige Professionen und die Mitglieder disparater Firmenkulturen zusammenwirken müssen. Werden diese durch eine neue, gemeinsame Kultur ersetzt und zugleich überzählige Kräfte ausgesondert, wächst die Gefahr der sozialen Exklusion spürbar an. Wer in einer Netzwerkorganisation arbeitet, die wegen der Herkunft der Mitglieder aus verschiedenen Unternehmen und Professionskulturen eine starke Integrationskraft entwickeln soll, muß „nicht nur fähig sein, sondern auch erwünscht“ (Sennett 1998: 112). Die modernen, dezentralen Organisationskonzepte wirken, vielleicht nur untergründig und ungeplant, an der Entwicklung von Unternehmenskulturen mit, die qualifikatorisch oder motivational Uneingepaßte ausgrenzen und die produktive Einbindung kreativer Köpfe eher erschweren.

3.4. Zwischenfazit

Die zugespitzte Ausgangsfrage lautete: Können sich in Unternehmensnetzwerken stärker selbstbestimmte und diskursive Formen der Kooperation zwischen den Akteuren (den beteiligten Unternehmen, Organisationseinheiten und Personen) durchsetzen, oder sind die gewährten Spielräume nur eine andere, funktional geschmeidigere Weise, in

der die vertrauten Instrumente der hierarchischen Kontrolle und Marktintegration zum Zuge kommen? Die Antwort fällt nicht eindeutig, aber doch eher skeptisch aus. Unstrittig erhalten Kommunikation und Vertrauen in der Netzwerkorganisation einen hohen Stellenwert. Beide ‚weichen‘ Ressourcen muß das Unternehmensnetzwerk schon deshalb pflegen, weil bei qualifizierten Arbeitskräften und komplex organisierten Arbeitsprozessen, die sich vertikal auf die ganze Wertschöpfungskette und horizontal zwischen den Netzwerkpartnern verteilen, weder Zeit noch Geld für detaillierte Vollzugskontrollen reichen. An deren Stelle treten Terminvorgaben, Kundenwünsche und Benchmarking-Verfahren. Hinter dem Vorhang dieser ökonomischen Sachzwänge kann sich Managementherrschaft dem Blick der Organisationsmitglieder entziehen. Aber unter den veränderten Regulationsbedingungen sind weder die Formen und Inhalte der Kommunikation von ‚unten nach oben‘ nachhaltig zu beeinflussen noch die Autonomiespielräume der Netzwerkakteure grenzenlos.

Damit bleibt auch in der jüngsten Phase der oft beschworenen reflexiven Modernisierung das betriebliche Herrschaftszentrum im Spiel, wenngleich sich im Netzwerk die Spielräume für Selbstorganisation erweitern mögen. Das kann vor allem hochqualifizierten Gruppen des Personals ein komfortables Einkommen und zeitlich begrenzte Sicherheit im Tausch gegen persönliche Hingabe und Loyalität einspielen. In diesem Sinne bilden vor allem die im vertikal desintegrierten Unternehmen vorherrschenden Kooperationsbeziehungen ein gewisses „Saatbeet für Vertrauen“ (Wittke 1995: 13). Aber gerade diese Konstellation verlangt den Angestellten und Managern ein Maß an innerer Fügsamkeit ab, das weit über die distanzierte des Arbeiters hinaus reicht. Der innere Zwang zur Loyalität kann sowohl im Berufsalltag als auch jenseits der Arbeit den zunächst gewährten Vorrat an individueller Selbstbestimmung aufzehren. Bei den strategisch wichtigen Berufsgruppen der Experten und Manager verwandelt der Betrieb die professionelle Leidenschaft, ohnehin eine Gratisquelle des ökonomischen Effizienz, unter der Hand in die Pflicht zur umfassenden, vor allem zeitlichen Verfügbarkeit, bis schließlich die fachberuflichen Qualifikationsanforderungen mit verbindlichen Persönlichkeitsmerkmalen verschmelzen (vgl. Pahl 1997). Vielleicht besteht das wesentliche Merkmal der fremdbestimmten ‚Autonomie‘ gerade in der lautlosen Beharrlichkeit, mit der die Unternehmenskulturen auf den Ebenen der professionellen Sozialisation und der betrieblichen Sozialintegration die ganze Person ergreifen. Damit überschreitet aber der Genuß an der Selbstorganisation die Grenze zur Selbstausbeutung. Gerade moderne Netzwerkorganisationen fügen sich einer Unternehmenspolitik ein, in der die ökonomischen Imperative des schlanken Managements und das gesellschaftliche Leitbild einer fast sozialdarwinistischen Leistungskonkurrenz dominieren. Das hebt einen schon immer angelegten Widerspruch von der betrieblichen auf eine gesellschaftliche Ebene: Der Zugriff der Organisation auf die ‚ganze Person‘ gerät unter verschärften Mißbrauchsverdacht, wenn das Unternehmen das bislang funktionierende Tauschangebot an sein Fach- und Führungspersonal – Beschäftigungssicherheit, Vertrauen und Aufstieg gegen hohe Leistungsbereitschaft, zeitliche Verfügbarkeit und

Identifikation mit der Firma – nicht mehr in gewohnter Weise aufrecht erhält und zunehmend auf gut bezahlte, aber unsichere Beschäftigungsformen setzt.¹⁵

Der Abschied vom alten Vertrauensmodell, den die verschlankenden Strategien eingeleitet haben, nimmt damit zu einem Gutteil die Autonomie-Versprechen der Netzwerkorganisation zurück. Was schwerer wiegt: Nirgends sind unternehmenspolitische Strategien auszumachen, die jenseits einer ideologisch überhöhten Selbständigkeits-Prosas die alten, auf den Aufstieg in der betrieblichen Hierarchie setzenden Instrumente der Leistungsanreize durch neue Formen der beruflichen Anerkennung und größere Chancen der betrieblichen Einflußnahme ersetzen könnten. Im Innern der Unternehmensnetzwerke mögen in gewissen Bereichen formelle Kompetenzen und faktische Einflußchancen zwischen Unternehmensebenen, Organisationseinheiten und Funktionsträgern feiner verteilt sein. Aber die innere Logik des Organisationswandels zielt nicht auf die *Kontrolle von Herrschaft durch demokratische Teilhabe*, sondern auf die dosierte, widerrufbare Delegation der Macht vom strategischen Zentrum an begrenzt selbständige, elastisch vernetzte Einheiten. Die „dezentralisierte Herrschaft“ und der „Staatsbürger im Unternehmen“ (Lorino 1991) bleiben – wenngleich sympathische – partizipationspolitische Trugbilder. Der Begriff des „fragilen Vertrauens“ (Loose/Sydow 1994: 188) trifft noch am genauesten die Synthese aus Stärken und Schwächen von interorganisationalen Netzwerken.

4. Das Schleppnetz in der Fangflotte: Überlegungen zu einer machtsensiblen Metapher

Im Gang durch einschlägige Studien wurde deutlich, daß vernetzte Organisationsstrukturen dazu beitragen können, bestehende Machtasymmetrien zu verringern (vgl. Sydow et al. 1995), und daß dennoch Skepsis angebracht bleibt. Vermutlich reicht der bisherige Zeitraum der Beobachtung noch gar nicht für eine zuverlässige, differenzierte Antwort auf die Frage aus, welche Netzwerkorganisationen ihre eigenständigen Koordinationsformen *zeitstabil* in der Balance halten können (vgl. Kaedler 1999: 23). Aus den dargelegten Gründen neige ich zu einem nüchternen Urteil, in dem die herrschaftssoziologischen und empirischen Einwände gegenüber dem dezentral-partizipativen Leitbild des Unternehmensnetzwerks überwiegen. Jenseits der operativen Ebene, auf der sich die allzeit lenkende und kontrollierende Zentrale schon längst blamiert hat, bleiben verantwortliche Entscheidungen über die *strategische* Unternehmensentwicklung den Zentralen vorbehalten; nur selten sind die Netzwerkmitglieder durch stabile Kommunikations- und Partizipationsverfahren einbezogen. Der Großteil der Akteure, ob in managerieller oder in Expertenfunktion, bleibt der ‚Kompetenzkompetenz‘ des Unternehmens-Souveräns unterworfen, der seine Strategien an den Markt- und Verwertungsbedingungen des wirtschaftlichen Operationsgebiets auszurichten hat.

¹⁵ Gerade in den modernsten Netzwerkorganisationen der US-amerikanischen Informationsindustrie hat das weit verbreitete subcontracting die Rückkehr alter Ausbeutungsformen, aber auch eine soziale Polarisierung zwischen *freelancers*, Festangestellten und *contingent workers* zur Folge, die eine kollektive Interessenpolitik erschwert (vgl. dazu Greenhouse 1999).

Um die skizzierte Konstellation, in der sich versachlichte Herrschaft mit fragiler Autonomie verbindet, genauer zu fassen, bietet sich eine *machtsensible* Variation des Netzwerk-Bildes an: die Figur des *Schleppnetzes in der Flotte*.¹⁶ Die metaphorische Konstruktion mag in theoretischer Hinsicht halbseiden anmuten, und sie trifft auch nicht den typischen Befehlston der christlichen Seefahrt. Doch lassen sich mit ihr einige Merkmale und das Systemumfeld genauer fassen. In dem Bild sind zunächst die modernen, mit oder in Netzwerken operierenden Unternehmen als manovrierfähige Schiffe festgehalten, die auf dem Meer der Gesamtwirtschaft nicht einfach Netze spazieren fahren, sondern auf lukrativen Fang (das einzelwirtschaftliche Ziel) aus sind. Die Linien und Knoten des Netzwerkes, in dem sich Manager und Projektgruppen, Fachexperten und *boundary spanners* bewegen, mögen elastisch zusammenspielen, sie können die Fangstrategie und die Kooperationsregeln, die vom Flottenchef festgelegt und zwischen den beteiligten Steuerleuten (der Leitung des Netzwerkes) vereinbart sind, nicht grundlegend ändern. Die Arbeit in rauher See muß freilich das ganze Schiffspersonal verrichten. Dabei sind Windverhältnisse, Strömungen und der Seegang zu beachten, die den Ertrag des gesamten Fischzugs (den Unternehmenserfolg) fördern oder schmälern können. Schließlich weisen die starken Konzentrationsprozesse in der Wirtschaft im allgemeinen, die neuen Wettbewerbsformen der wissensintensiven Branchen (IuK, Biotechnologie etc.) im besonderen darauf hin, daß auf ‚globalisierten Meeren‘ die Fangschiffe in konkurrierenden Verbänden agieren, deren strategische Führung den einzelnen Einheiten die Operationsfelder, Projekte und Erfolgsquoten vorgibt. Der Verantwortungsspielraum für eigene, dezentrale Fangmanöver bleibt unter ständige Ertragskontrolle gestellt und widerrufbar. Nicht die Rückkehr der Schiffe unter ein operatives, ins Detail gehende Kommando ist in der Regel zu erwarten, sondern das verschärfte Training der Netzwerk-Equipen für die nächste erfolgsversprechende Expedition.

Diese Art der elastischen Lenkung teilautonom, aber stets rechenschaftspflichtiger Einheiten macht auf ein Paradoxon aufmerksam, das für die kontrollierte Beweglichkeit von Unternehmensnetzwerken typisch erscheint. Die ökonomische Umwelt, in der sich deren Operationen abspielen, ist einerseits riskant und nicht ins letzte berechenbar; der Erfolg hängt vom Zusammenspiel und Gegeneinander der Strategien, Machtressourcen und Interessen ab. Andererseits setzt sich die zentrale Leitung, verkörpert in einer legitimierten Instanz und Personen, in wesentlichen Strategiefragen schon deshalb durch, weil das Privateigentum auch auf den höchsten Stufen der Vergesellschaftung der institutionell gesicherten, personell greifbaren und deshalb zentralisierten

16

Das hier entworfene, komplexere Netzwerk-Bild ist als Ergebnis herrschaftssoziologischer Überlegungen nicht unmittelbar empirisch beglaubigt. Aber es ist auch kein Zufall, daß Helsing (1995: 175ff.) eine frühe ethnographische Fallstudie von Barth (1981) heranzieht, um am Beispiel der norwegischen Hochseefischerei das Zusammenwirken von Kommando und Eigeninitiative in einer durch Natur und Umwelt diktierten Netzwerkkoooperation darzulegen.

Form der Herrschaft bedarf.¹⁷ Die wirtschaftlichen Kalküle und die Mechanik der Macht sind selbst nicht mehr in freundlichen Netzwerken zu zähmen. Letztlich erweisen sich dezentrale Strukturen und Unternehmensnetzwerke als fremdbestimmte und flexible Organisationslösungen, deren Autonomiespielräume, wie vor allem die Beispiele aus den Kernbereichen der *new economy* zeigen, wohl dosiert und auf Abruf gewährt sind (vgl. Voskamp/Wittke 1994; Carnoy/Castells/Benner 1997; Lühje 1998). Das Zentrum der strategischen Entscheidungen selbst ist kein Netzwerk mehr, es verkörpert vielmehr ökonomische Herrschaft *par excellence*.

Die vorgeschlagene Metapher, die das sozialökonomische Umfeld mit einbegreift, erhebt nicht den Anspruch, eine neue, begrifflich strengere Fassung der unter „Netzwerken“ beschriebenen Organisationsstrukturen und Kooperationsbeziehungen zu liefern; dafür ist sie zu ungenau. Das Bild vom Schleppnetz in der Fangflotte soll freilich auch mehr sein als ein bloßes Wortspiel. Es nimmt die moderne Ausprägung, die überbetrieblichen Bezüge und historisch-gesellschaftlichen Konstitutionsbedingungen betrieblicher Herrschaft auf. Nach wie vor legitimiert sich im Netzwerk-Kapitalismus die Verfügung von Menschen über Menschen, wie auch immer geschmückt, verbrämt und entgolten, als sachliche Notwendigkeit, die dem Alltagsbewußtsein zur zweiten Natur wird. An diesem Befund scheiden sich nun die sozialwissenschaftlichen Geister. Das Urteil über die gesellschaftliche Qualität dieses Wandels fällt selbst zwischen jenen Deutungsangeboten strittig aus, die zumindest das gemeinsame Interesse an einer demokratischen Legitimation von Herrschaft verbindet. So haben in Giddens' (1996) Theorieverständnis die sozialen Systeme und ihre Institutionen für das Handeln der Menschen sowohl einschränkenden als auch ermöglichenden Charakter, während in meiner an Marx und Weber geschulden Denkweise die *constraints* auch in der gelobten ‚reflexiven Moderne‘ überwiegen. Eine derart nüchterne Diagnose leistet nicht, wie zuweilen befürchtet, einer vornehmen Radikalität des Nichtstuns Vorschub. Gerade die herrschaftskritische Analyse hebt sich von eher pragmatisch *renovierenden* Ansätzen dadurch ab, daß sie die Herrschaft von Menschen über Menschen in und jenseits von Organisationen als ein plastisches Phänomen begreift, das „zwar vorfindlich, nicht aber unabdingbar ist“ (Ortmann/Sydow/Türk 1997: 34).

Der Widerspruch zwischen den verschiedenen Legitimationsformen des Handelns – den hierarchischen, marktförmigen oder auf Reziprozität und Vertrauen gegründeten – ist auch in modernen Unternehmensnetzwerken nicht aufgehoben. Nicht ein Abbau von Machtasymmetrien auf breiter Front ist das Signum der modernen Arbeitsbeziehungen, sondern der kalkulierte *Formwandel betrieblicher Herrschaft*. Er hat dennoch, und hier löse ich mich von Max Webers heroischen Pessimismus, für die Unternehmen selbst, für die Erfahrungswelt der Betroffenen und für die Strategien der individuellen und kollektiven Interessenpolitik weitreichende Folgen. Sie sind aber nur fruchtbar zu diskutieren, wenn beim Blick auf die neuen Organisationsformen über die

¹⁷ Auch die symbolische Kraft dieser Form ist nützlich: Gehen die Geschäfte schlecht, müssen, um die *shareholder* bei Laune und das Produktionsverhältnis aus der Schußlinie zu halten, Köpfe rollen und neue Besen kehren.

Qualität der Arbeitsbeziehungen und die Beharrlichkeit der alten Umstände keine Illusionen herrschen.

5. Über das Netzwerk hinaus: Entgrenzung der Arbeit als Herausforderung für die Gewerkschaften

Die vertikalen und horizontalen Desintegrationsprozesse, deren Folgen für die Organisation von Arbeit und Herrschaft in den Unternehmensnetzwerken dargelegt wurden, sind selbst als Teil einer gesellschaftlichen Entwicklung zu begreifen, die dem skizzierten Wandel der ökonomisch-politischen Regime folgt und zugleich auf die betriebliche Sphäre zurückwirkt. In den Gesellschaften der entwickelten Ökonomien zeichnet sich, wie der Prozeß der Globalisierung allgemein und die nordamerikanische Entwicklung im besonderen zeigen, mit der Entgrenzung der Arbeit und der Auflösung stetiger Beschäftigungsformen eine scharfe soziale Polarisierung ab. Die Skala reicht von besonders stabilen über besonders ungeschützte Beschäftigungsformen bis zur dauerhaften Erwerbslosigkeit. Natürlich sind Unternehmensnetzwerke für diese gesellschaftliche Entwicklung nicht ursächlich verantwortlich. Sie verkörpern jedoch einen Organisationstypus, der von der sozialen Polarisierung profitiert und mit dazu beiträgt, sie zu verschärfen. *Derart* gesellschaftlich eingebettet, macht die „Stärke schwacher Bindungen“ (Granovetter 1973) die schon Starken stärker und läßt die Schwachen schwach. Auch diesbezüglich ist Silicon Valley ein bemerkenswertes Experimentierfeld der neuen Regulationsregimes. Auf ihm entstehen ständig neue Unternehmensnetzwerke, deren arbeitspolitisch ‚progressive‘ Merkmale vor allem hochqualifizierten Expertenberufen erhebliche Vorteile einspielen, während auf der Ebene der Gesellschaft, wie Kronauer (1999) zeigt, die alten Formen sozialer Kohäsion geschwächt werden und Klassenverhältnisse entstehen, denen die kollektiven Akteure abhanden kommen.

Die Prozesse der Neukombination und Entgrenzung von Arbeit wirken auf die Lebenschancen der Menschen zurück, die – am oberen oder unteren Ende der sozialen Leiter – den Status der abhängig Beschäftigten abstreifen können oder müssen. Wie zwiespältig der Selbständigenstatus in seinen Folgen sein kann, hat schon Max Weber beim Studium proto- und frühkapitalistischer Beschäftigungsformen entdeckt, als er notierte, eine „bloß marktmäßige“ Herrschaftsbeziehung (wie zwischen Zwangs-Selbständigen und ihren Auftraggebern) könne „gerade wegen ihrer Ungeregeltheit weit drückender empfunden werden als eine ausdrücklich durch bestimmte Gehorsampflichten regulierte Autorität“ (Weber 1964: 695). Das verspüren die neuen Selbständigen der Speditionsnetzwerke ebenso wie jene Kontraktarbeiter aus Migrantenfamilien, die nachts in ihren Wohnküchen die Hardware für die modernen, mit hohen Löhnen, kooperativem Klima und Aktienoptionen lockenden Unternehmensnetzwerke montieren (vgl. Lütjhe 1998; Ewell/Oanh Ha 1999). Aber auch in den Mittelklassen der *professionals* und *freelancers* geht bei schlechter Konjunktur die „Angst vor dem Absturz“ (Ehrenreich 1992) um. Das zeigt, in welchem Maße die Frage, ob Erwerbstätige ihren Eintritt in die fiktive oder faktische Selbständigenexistenz als freundliche Einladung oder lä-

stiges Risiko empfinden, nicht nur von den kulturell und professionspolitisch geprägten ‚Mentalitäten‘ abhängt, sondern auch von der Gunst der Marktlage, der Richtung des wirtschaftlichen Strukturwandels und den einzelwirtschaftlichen Strategien.

Mit dem Vordringen von Unternehmensnetzwerken wandeln sich nicht nur die innere Arbeitsorganisation, der interorganisationale Grenzverkehr (vgl. dazu Ortman/Sydow 1999) und die industriellen Beziehungen. Dieselbe Entwicklung verändert auch grundsätzlich das Verhältnis von ökonomischer und gesellschaftlicher Regulierung, von Ökonomie und Politik. Durch ihren weithin globalen Zuschnitt entziehen sich Unternehmensnetzwerke zunehmend einer nationalstaatlichen politischen Einflußnahme, und die Gewerkschaften haben zusehends Mühe, ihre herkömmlichen Instrumente der Interessenpolitik in betrieblichen Zusammenhängen anzuwenden, die traditionelle Branchengrenzen übergreifen (vgl. Sydow 1997; Sauer/Döhl 1997; Sydow/Wirth 1999). Gerade die Tatsache, daß die Unternehmen keine gesellschaftlichen, sondern nur partikulare wirtschaftliche Ziele haben, läßt weitergehende Partizipationsansprüche, soweit sie im Bewußtsein der beteiligten Berufsgruppen überhaupt verankert sind, zunächst ins Leere laufen und verwandelt das Feld der *zwischenbetrieblichen* Beziehungen in ein besonders unwegsames Gelände. In den neuen Netzwerkorganisationen ist noch nicht absehbar, ob und in welchem Maße die dort Beschäftigten dank schwer ersetzbarem Expertenwissen und dezentralisierten Entscheidungskompetenzen stabile Machtressourcen erwerben, die ein wirksames Gegengewicht zur undurchsichtigen, aber wirksamen *Herrschaft mittels ökonomischer Verfügungsgewalt* bilden könnten.

Was bedeutet die Auflösung bislang vertrauter Beschäftigungsformen und Betriebsgrenzen für die ‚alten‘ gewerkschaftlichen Organisationen? Sie müssen sich angesichts des Strukturwandels und neuer Problemlagen schon deshalb gründlich wandeln, weil die überwiegend kollektivvertraglich besiegelten Geschäftsgrundlagen ihrer Vernunft- ehe mit dem Kapitalismus bedroht sind. Sie sind also aufzukündigen oder neu zu begründen. Dabei geht es zunächst um eine Bestandsaufnahme der verschiedenartigen Schutz- und Gestaltungsansprüche, die sich zwischen den Beschäftigtengruppen, bis hin zu den Selbständigen neuen Typs, weit auseinander entwickelt haben. Selbst die gewohnten Handlungsfelder und Themen von Gewerkschaften und Betriebsrat – Lohnhöhe, Entgeltsysteme, Arbeitszeit, Personalplanung – sind schwieriger zu bearbeiten, weil neue Lösungen für ein erweitertes Spektrum an Beschäftigungsverhältnissen und Funktionsgruppen zu entwickeln sind. Wollen die Gewerkschaften zum Beispiel mit den – nicht nur in Unternehmensnetzwerken wachsenden – Gruppen der unselbständigen Selbständigen und der Arbeitskraftunternehmer (vgl. Voß/Pongratz 1998) überhaupt in Kontakt kommen, müssen sie und die Betriebsräte zunächst wahrnehmen, woraus sich deren typische Arbeitsmotivation speist, was ihren eigenartigen Individualismus ausmacht, auf welchen Feldern Schutzbedürfnisse vorherrschen und wo Gestaltungswünsche entstehen, die mit den Interessen anderer Arbeitnehmergruppen vereinbar sind. Zu erlernen ist der geschärfte Blick auf die veränderten Lebensentwürfe jener Menschen, die kollektive Interessen nicht mehr automatisch in der ‚Schule der Arbeit‘ entwickeln. Es sind im übrigen sozial Enttäuschte und Selbstbe-

wußte, die bislang im toten Winkel der gewerkschaftlichen Aufmerksamkeit liegen. Anzusprechen ist der unschuldig individualistische Informatiker ebenso wie die schlecht bezahlte Arbeitskraft, die im Supermarkt, bei der Leiharbeitsfirma oder im Baustellen-Netzwerk ihren *bad job* verrichtet. Die Arbeitsbedingungen beider Spezies kennen manche Betriebsräte nur von ferne. Weil niemand mehr die gemeinsamen Interessen aufspürt, blühen in der einen beruflichen Subkultur die Vorurteile gegen die jeweils andere.

In einer derart prekären Lage wäre es einfach, aber gefährlich, die höchst verschiedenartigen Schutz- und Gestaltungsbedürfnisse der modernen Arbeitskräftegruppen gegeneinander aufzurechnen oder gar auszuspielen. Die Besonderheiten lassen sich vielmehr über Berufe, sogar über Betriebe und Branchen hinweg in einen Zusammenhang bringen. Während zum Beispiel das Pflegepersonal schlecht bezahlt ist, leidet die angestellte Stationsärztin unter Überstunden, welche die Qualität ihrer Diagnosen beeinträchtigen. Und wenn die Sekretärin mehr Verantwortung übernehmen könnte, hätte der Vorgesetzte mehr Zeit für sein Privatleben. Die Beispiele, die sich vermehren ließen, verweisen auf Problemfelder, auf denen differenzierte Erfahrungen und Interessenlagen zu unterschiedlichen Lösungen führen können. Dasselbe gilt für neue ‚virtuelle‘ Arbeitswelten: Wenn die alten, betrieblichen Orte des sozialen Austauschs unter dem Druck flexibler Arbeitsverhältnisse schwinden, sind veränderte Kommunikationsformen zu erproben und neue, auch öffentliche Räume des Erfahrungsaustauschs zu erfinden. Perspektiven für betriebliche und gesellschaftspolitische Bündnisse entstehen vor allem da, wo sich trotz der gewachsenen Vielfalt an professionellen und lebenspraktischen Orientierungen ein gemeinsamer Kern herauschält: das Leitbild einer fair entlohnten, kooperativ angelegten, gesellschaftliche Bezüge und damit ‚Sinn‘ einschließenden Berufsarbeit. Eine nur der Kapitallogik auf kurze Sicht verpflichtete Betriebspolitik kann diese Ansprüche weder erfüllen noch deren Verweigerung – wie noch im fordistischen Regime – mit der Prämie des Massenkonsums kompensieren.¹⁸ Das alte Legitimationsproblem des modernen Unternehmens, das sich unter neoliberaler Herrschaft aufzulösen schien, ist in dezentralen Organisationsstrukturen nur aufgeschoben, nicht aufgehoben. Die Frage nach einer *gesellschaftlichen* Einbettung des Wirtschaftens, die sich nicht in der organisatorischen Vernetzung der *privaten* Unternehmen erschöpft, bleibt als unerledigter Punkt auf der Tagesordnung der industriellen Beziehungen.

Eine gewerkschaftliche Interessenpolitik, die auf der Höhe der Zeit und genügend ortskundig sein will, setzt den Versuch voraus, den durch fremdbestimmte Flexibilität, Entformalisierung und Entgrenzung veränderten Charakter der Arbeit genauer zu bestimmen. Auf dem veränderten Terrain der Mitbestimmung ist die Institution „Betrieb“, die zusehends „imaginär“ wird (Wolf 1997) und in ihren Konturen zerfließt, als soziales System in ihren *realen* Machtstrukturen neu zu definieren (vgl. Kreuder 1998:

¹⁸ Bezüglich der praktischen Vereinbarkeit von Co-Management und Konfliktorientierung in der betrieblichen Interessenvertretung bin ich deshalb skeptischer als Duschek/Wirth in diesem Band.

228; Sydow/Wirth 1999: 179). Diesen Versuch sollte eine sozialwissenschaftliche Forschung unterstützen, die sich auch als Organ eingreifender Kritik versteht. Sie hätte ihren Blick ohne Illusionen auf die Entwicklungstendenzen der Arbeitsgesellschaft zu richten und dennoch einem ökonomischen Zeitgeist zu widersprechen, der gesellschaftliche Verhältnisse als Summe wechselseitig gewinnbringender Allianzen konstruiert, Interessenkonflikte als bloße Verfahrensfragen abhandelt und den am kurzen Hebel Sitzenden auch noch das Schwinden von Herrschaft einredet, frei nach Alfred Brendels (1999: 15) boshafter Logik: „Daß es Teufel/im Grunde gar nicht gibt/hat uns kürzlich/der Leibhaftige selbst verraten.“ Gegen die Neigung, dieser Spielart des Ökonomismus aufzusitzen, sind weder die ‚alten‘, korporatistischen noch die ‚modernen‘, dezentralisierten Modelle der Mitbestimmungspolitik immun. Erst wenn die Gewerkschaften den Formwandel der Herrschaft in der modernen Unternehmensorganisation als einen Prozeß begreifen, der auf vielen Ebenen zu beeinflussen ist, können sie der Gefahr entgegen wirken, daß im unübersichtlich gewordenen Gelände der gesellschaftlichen Arbeit die Suche nach neuen Wegmarken den Legitimationsproduzenten und Beraterstäben der wirtschaftlichen Machtzentren überlassen bleibt.

Literatur

- Altvater, E./Mahnkopf, B. (1996): Grenzen der Globalisierung. Münster
- Altvater, E./Mahnkopf, B. (1999): Grenzen der Globalisierung. 4., vollst. überarb. u. erw. Aufl. Münster
- Bader, V.M./Berger, J./Ganßmann, H./v.d.Knesebeck, J. (1976): Einführung in die Gesellschaftstheorie. Gesellschaft, Wirtschaft und Staat bei Marx und Weber (2 Bde.). Frankfurt a.M./New York
- Baethge, M./Denkinger, J./Kadritzke, U. (1995): Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt. Frankfurt a.M./New York
- Barth, F. (1981): Models of social organization II. In: Ders. (ed.): Process and form in social life. Selected essays. Vol. 1, London: 48-60
- Becker, S./Sablowski, T. (1998): Konzentration und industrielle Organisation. Das Beispiel der Chemie- und Pharmaindustrie. In: PROKLA, 4: 619-641
- Bowles, S./Gintis, H. (1990): Umkämpfter Tausch. Eine neue Mikrofundierung der politischen Ökonomie des Kapitalismus. In: PROKLA, 81: 8-65
- Brendel, A. (1999): Kleine Teufel. Neue Gedichte. München
- Brenner, B./Schwarz, G. (1996): Shareholder value. Zürich
- Carnoy, M./Castells, M./Benner, C. (1997): Labour markets and employment practices in the age of flexibility: A case study of Silicon Valley. In: International Labour Review, 1: 27-48
- Castells, M. (1996): The rise of the network society: The information age. Economy, society and culture, Vol. I. Cambridge, Mass./Oxford
- Deuschmann, C. (1999): Die Verheißung des absoluten Reichtums. Zur religiösen Natur des Kapitalismus. Frankfurt a.M./New York
- Deuschmann, C. (1987): Der „Betriebsclan“. Der japanische Organisationstypus als Herausforderung an die soziologische Modernisierungstheorie. In: Soziale Welt, 2: 133-147
- Deuschmann, C. (1989): Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller „Imperialismus“ des Managements. In: Soziale Welt, 3: 374-396

- Dörre, K. (1997): Unternehmerische Globalstrategien, neue Managementkonzepte und die Zukunft der industriellen Beziehungen. In: Kadritzke, U. (Hg.): „Unternehmenskulturen“ unter Druck. Berlin: 15-44
- Drumm, H.J. (1996): Das Paradigma der Neuen Dezentralisation. In: Die Betriebswirtschaft, 1: 7-20
- Ehrenreich, B. (1992): Angst vor dem Absturz. Das Dilemma der Mittelklassen. München
- Ewell, M./Oanh Ha, K. (1999): High tech's hidden labor. In: San Jose Mercury News, June 7
- Fox, A. (1974): Beyond contract: Work, power and trust relations. London
- Friedman, A. (1977): Industry and labour. London.
- Ganßmann, H. (1996): Geld und Arbeit. Frankfurt a.M./New York
- Giddens, A. (1996): Konsequenzen der Moderne. Frankfurt a.M.
- Gleißmann, W. (1999): Die neue Selbständigkeit in der Arbeit und Mechanismen sozialer Ausgrenzung. In: Herkommer, S. (Hg.): Soziale Ausgrenzungen. Gesichter des neuen Kapitalismus. Hamburg: 150-170
- Gondek, H.-D./Heisig, U./Littek, W. (1992): Vertrauen als Organisationsprinzip. In: Littek, W./Heisig, U./Gondek, H.-D. (Hg.): Organisation von Dienstleistungsarbeit. Sozialbeziehungen und Rationalisierung im Angestelltenbereich. Berlin: 33-55
- Grabher, G. (Hg.) (1993): The embedded firm. On the socioeconomics of industrial networks. London/New York
- Grandori, A./Soda, G. (1995): Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms. In: Organization Studies 16: 183-214
- Granovetter, M. (1973): The strength of weak ties. In: American Journal of Sociology, 78: 1360-1380
- Granovetter, M. (1985): Economic action and social structure. The problem of embeddedness. In: American Journal of Sociology, 91: 481-510
- Greenhouse, S. (1999): Joe Hill in high tech: A special report. In: New York Times, July 26
- Hack, L. (1998): Unternehmensinterne Organisation internationaler Arbeitsteilung. Industrielle Forschungs- und Entwicklungsorganisation als Form und Träger von Globalisierungsprozessen. In: PROKLA, 4: 589-618
- Hagel III, J./Singer, M. (1999): Unbundling the corporation. In: Harvard Business Review, March-April: 133-141
- Harrison, B. (1994): Lean and mean: The changing landscape of corporate power in the age of flexibility. New York
- Hartmann, M. (1996): Top-Manager. Die Rekrutierung einer Elite. Frankfurt a.M./New York
- Hessinger, P. (1995): Dominanz und Balance in industriellen Netzwerken. In: Fischer, J./Gensior, S. (Hg.): Netz-Spannungen. Berlin: 157-185
- Hübner, K. (1989): Theorie der Regulation. Eine kritische Rekonstruktion eines neuen Ansatzes der Politischen Ökonomie. Berlin
- Hübner, K. (1990): „Wer Macht hat, kann sich alles erlauben!“ Anmerkungen zu den Konzepten Hegemonie – Dominanz – Macht – Kooperation in der globalen Ökonomie. In: PROKLA, 81: 66-90
- Hübner, K. (1998): Der Globalisierungskomplex. Berlin
- Kadritzke, U. (1997): Die Grenzen professioneller Autonomie. Widersprüche moderner Unternehmenskulturen aus der Perspektive qualifizierte Expertenberufe. In: Ders. (Hg.): „Unternehmenskulturen“ unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Berlin: 123-162

- Kaedtler, J. (1999): Am Netz oder im Netz. Zu neuen Unternehmenskonfigurationen in der chemischen Industrie. In: SOFI-Mitteilungen, 27: 23-30.
- Kieser, A. (1999): Max Webers Analyse der Bürokratie. In: Ders. (Hg.): Organisationstheorien, 3., überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart: 39-64
- Konrad, W./Paul, G. (1999): Innovation in der Softwareindustrie. Organisation und Entwicklungsarbeit. Frankfurt a.M./New York
- Kotthoff, H. (1997): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Berlin
- Krebs, M./Rock, R. (1994): Unternehmungsnetzwerke – eine intermediäre oder eigenständige Organisationsform? In: Sydow, J./Windeler, A. (Hg.): Management interorganisationaler Beziehungen. Opladen: 322-345
- Kreuder, T. (1998): Desintegration und Selbststeuerung. Betriebsverfassung in der fraktalen Fabrik. Baden-Baden
- Kronauer, M. (1999): Die Innen-Außen-Spaltung der Gesellschaft. Eine Verteidigung des Exklusionsbegriffs gegen seinen mystifizierenden Gebrauch. In: Herkommer, S. (Hg.): Soziale Ausgrenzungen. Gesichter des neuen Kapitalismus. Hamburg: 60-72
- Loose, A./Sydow, J. (1994): Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen – Strukturations-theoretische Betrachtungen. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hg.): Management interorganisationaler Beziehungen. Opladen: 160-193
- Lorino, P. (1991): Etre citoyen dans l'entreprise. In: Le Monde Diplomatique, Septembre: 10-11
- Lüthje, B. (1998): „Vernetzte Produktion“ und „postfordistische Reproduktion“. Theoretische Überlegungen am Beispiel von „Silicon Valley“. In: PROKLA, 4: 557-588
- Mahnkopf, B. (1994): Markt, Hierarchie und soziale Beziehungen. Zur Bedeutung reziproker Beziehungsnetzwerke in modernen Marktgesellschaften. In: Beckenbach, N./ v.Treeck, W. (Hg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit (Soziale Welt, Sonderband 9). Göttingen: 65-84
- Mahnkopf, B. (Hg.) (1988): Der gewendete Kapitalismus. Kritische Beiträge zur Theorie der Regulation. Münster
- Malone, T.W./Laubacher, R.J. (1999): Vernetzt, klein und flexibel – die Firma des 21. Jahrhunderts. In: Harvard Business Manager, 2: 28-36
- Mayntz, R. (1968): Max Webers Idealtypus der Bürokratie und die Organisationssoziologie. In: Dies. (Hg.): Bürokratische Organisation. Köln/Berlin: 27-35
- Moldaschl, M. (1998a): Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmenstrategien und qualifizierte Angestellte. In: ISF/INIFES/IFS/SOFI (Hg.): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung, 1997. Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten. Berlin: 197-250
- Moldaschl, M. (1998b): Kultur-Engineering und kooperative Netzwerke. Kann man die Selbstorganisation der Organisation organisieren? In: io-management, 6: 16-22
- Oberbeck, H./Oppermann, R. (1995): Die Hoffnungen auf eine neue Dienstleistungskultur: Eine Zwischenbilanz am Beispiel des Außendienstes der privaten Assekuranz. In: SOFI-Mitteilungen, 22: 67-90
- Ortmann, G./Sydow, J. (1999): Grenzmanagement in Unternehmungsnetzwerken: Theoretische Zugänge. In: Die Betriebswirtschaft, 2: 205-220
- Ortmann, G./Sydow, J./Türk, K. (1997): Organisation, Strukturierung, Gesellschaft. Die Rückkehr der Gesellschaft in die Organisationstheorie. In: Dies. (Hg.): Theorien der Organisation. Opladen: 15-34

- Pahl, R. (1997): Jenseits des Erfolgs. Die Krise des männlichen Management-Modells und die Suche nach einer neuen Balance. In: Kadritzke, U. (Hg.): „Unternehmenskulturen“ unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Berlin: 201-216
- Pohlmann, M. (1995): Industrielle Netzwerke. Theorie und Praxis der Abnehmer-Zuliefer-Beziehungen. In: Fischer, J./Gensior, S. (Hg.): Netz-Spannungen. Berlin: 141-155
- Pongratz, H.J./Voß, G.G. (1997): Fremdorganisierte Selbstorganisation. Eine soziologische Diskussion aktueller Managementkonzepte. In: Zeitschrift für Personalforschung, 1: 30-53
- Rammert, W. (1997): Innovation im Netz. Neue Zeiten für technische Innovationen: heterogen verteilt und interaktiv vernetzt. In: Soziale Welt, 3: 397-416
- Ritsert, J. (1988): Gesellschaft. Einführung in den Grundbegriff der Soziologie. Frankfurt a.M./New York
- Rolshausen, C. (1997): Macht und Herrschaft. Münster
- Romer, P.M. (1997): Interview with Joel Kurtzmann. In: Strategy and Business, 1: 1-11
- Sauer, D./Döhl, V. (1994): Kontrolle durch Autonomie – Zum Formwandel von Herrschaft bei unternehmensübergreifender Rationalisierung. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hg.): Management interorganisationaler Beziehungen. Opladen: 258-274
- Sauer, D./Döhl, V. (1997): Die Auflösung des Unternehmens? Entwicklungstendenzen der Unternehmensorganisation in den 90er Jahren. In: ISF/INIFES/IFS/SOFI (Hg.): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996. Schwerpunkt: Reorganisation. Berlin: 19-76
- Schluchter, W. (1972): Aspekte bürokratischer Herrschaft. Studien zur Interpretation der fortschreitenden Industriegesellschaft. München
- Semlinger, K. (1993): Effizienz und Autonomie in Zulieferungsnetzwerken – Zum strategischen Gehalt von Kooperation. In: Staehle, W.H./Sydow, J. (Hg.): Managementforschung 3. Berlin und New York: 309-354
- Sennett, R. (1998): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin
- Staehle, W.H. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl., überarb. von P. Conrad und J. Sydow. München
- Steinmann, H./Schreyögg, G. (1997): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien. 4. Aufl. Wiesbaden
- Sydow, J. (1992a): Strategische Netzwerke – Evolution und Organisation. Wiesbaden
- Sydow, J. (1992b): Strategische Netzwerke und Transaktionskosten. In: Staehle, W.H./Conrad, P. (Hg.): Managementforschung 2. Berlin/New York: 239-311
- Sydow, J. (1997): Mitbestimmung und neue Unternehmensnetzwerke: Expertise für das Projekt „Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen“ der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung. Gütersloh
- Sydow, J. (1999): Editorial: Unternehmensnetzwerke und Industrielle Beziehungen. In: Industrielle Beziehungen, 1: 5-8
- Sydow, J./van Well, B. (1996): Wissensintensiv durch Netzwerkorganisation. In: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hg.): Managementforschung 6. Berlin und New York: 191-233
- Sydow, J./Windeler, A./Krebs, M./Loose, A./van Well, B. (1995): Organisation von Netzwerken. Opladen
- Sydow, J./Wirth, C. (1999): Von der Unternehmung zum Unternehmernetzwerk – Interessenvertretungsfreie Zonen statt Mitbestimmung? In: Müller-Jentsch, W. (Hg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. 3. Aufl. München/Mering: 157-184

- Teubner, G. (1990): Die vielköpfige Hydra: Netzwerke als kollektive Akteure höherer Ordnung. In: Krohn, W./Küppers, G. (Hg.): *Emergenz und Selbstorganisation*. Frankfurt a.M.: 189-216
- Türk, K. (1995): „Die Organisation der Welt“. *Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft*. Opladen
- Türk, K. (1997): Organisation als Institution der kapitalistischen Gesellschaftsformation. In: Ortman, G./Sydow, J./Türk, K. (Hg.): *Theorien der Organisation*: 124-176
- Uzzi, B. (1996): The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. In: *American Sociological Review*, 61: 674-698
- Uzzi, B. (1997): Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. In: *Administrative Science Quarterly*, 42: 35-67
- Voskamp, U./Wittke, V. (1994): Von „Silicon Valley“ zur „virtuellen Integration“. Neue Formen der Organisation von Innovation am Beispiel der Halbleiterindustrie. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hg.): *Management interorganisationaler Beziehungen*. Opladen: 212-243
- Voß, G.G./Pongratz, H.J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 1: 131-158
- Weber M. (1964): *Wirtschaft und Gesellschaft* (Studienausgabe hg. von J. Winckelmann). Köln/Berlin
- Windeler, A. (1992): Strategische Innovation und Macht. In: Littek, W./Heisig, U./Gondek, H.-D. (Hg.): *Organisation von Dienstleistungsarbeit*. Berlin: 99-116
- Windolf, P. (1995): Eigentum und Herrschaft in Unternehmensnetzwerken. In: Fischer, J./Gensior, S. (Hg.): *Netz-Spannungen*. Berlin: 67-92
- Wirth, C. (1994): Die neue Unübersichtlichkeit im Einzelhandel. Münster
- Wittke, V. (1995): Vertikale versus horizontale Desintegration. Zu unterschiedlichen Erosionsdynamiken des Großunternehmens im Prozeß industrieller Restrukturierung. In: *SOFI-Mitteilungen*, 22: 7-15
- Wolf, H. (1997): Das dezentrale Unternehmen als imaginäre Institution. In: *Soziale Welt*, 2: 207-224
- Zündorf, L. (1994): Manager- und Expertennetzwerke in innovativen Problemverarbeitungsprozessen. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hg.): *Management interorganisationaler Beziehungen*. Opladen: 244-257

Candance Jones, Kate Walsh*

Boundaryless careers in the US film industry: Understanding labor market dynamics of network organizations**

The increasing use of networks, strategic alliances and other inter-firm forms of organizing create inter-firm or boundaryless careers. We suggest that by examining career systems, we can better understand these new forms of organizing. We examine the social structure of the US film industry and identify career outcomes for subcontractors based on their position – core, semi-periphery or periphery – in US film industry's network. We find that based on their position during 1977-1979 within the industry social structure, opportunities for these subcontractors over the next ten years either open up or remain constricted.

Most labor economists would explain these career results and the presence of an industry core and periphery as due to internal labor markets. However, due to the demise of the film studio system in the 1950s and 1960s, the US film industry no longer has internal labor markets. Yet, the film industry is highly stratified into core and periphery and this social structure has a profound impact on career opportunities within the industry. This suggests that other mechanisms, such as status and access to resources, rather than internal labor markets are at play for maintaining asymmetries in boundaryless career opportunities and outcomes. We discuss these mechanisms and their implications.

Grenzenlose Karrieren in der US-Filmindustrie: Arbeitsmarktdynamiken in Netzwerkorganisationen verstehen

Die zunehmende Verbreitung von Netzwerken, strategischen Allianzen und anderen inter-organisationalen Arrangements zieht interorganisationale bzw. „grenzenlose“ Karrieren nach sich. Die Untersuchung von Karrieresystemen erlaubt, diese neuen Organisationsformen besser zu verstehen. Zu diesem Zweck untersuchen wir die sozialen Strukturen der US-amerikanischen Filmindustrie und identifizieren dabei die Folgen für die „Karriere“ von Subkontraktoren, die stark von ihrer Netzwerkposition – zentral, semi-peripher, peripher – in dieser Industrie beeinflusst sind. Die für den Zeitraum 1977-1979 in der Sozialstruktur dieser Industrie lokalisierte Position eröffnet und verschließt für die Subkontraktoren in den darauf folgenden zehn Jahren interorganisationale Karrieremöglichkeiten.

Die meisten ArbeitsökonomInnen würden diese Ergebnisse auf interne Arbeitsmärkte zurückführen. Aufgrund des Untergangs des Studiosystems in den 50er und 60er Jahren verfügt die US-Filmindustrie jedoch über keine internen Arbeitsmärkte mehr. Dennoch ist die Filmindustrie in hohem Maße in Kern und Rand gespalten. Diese Struktur ist von grundlegender Bedeutung für die Karrieremöglichkeiten in dieser Industrie. Dies läßt vermuten, daß statt interner Arbeitsmärkte andere Mechanismen wie zum Beispiel Status und Ressourcenzugang die in „grenzenlosen“ Karrieresystemen gefundenen Asymmetrien bewahren und die Ergebnisse erklären helfen. Diese Mechanismen und ihre Implikationen werden diskutiert.

* Professor Candance Jones, Professor Kate Walsh, both at Organization Studies Department, Boston College, Chestnut Hill, MA 02167, USA. Internet: cjones@aol.com / Internet: walshas@bcvms.bc.edu

** Zuerst veröffentlicht in: Industrielle Beziehungen, Jg. 4, Heft 1, Seite 58-73.

Introduction

The increasing use of networks, strategic alliances, and other forms of inter-firm organizing create inter-firm or boundaryless careers. Since the career is the key link between the individual and the organization these inter-firm forms of organization can be understood by examining careers within them (Barley, 1989; Van Maanen & Schein, 1979). However, this requires framing the career in a way that is not tightly coupled with the firm, as most prior models and research on careers have done (Arthur, 1994; Tolbert, 1996). The concept of the boundaryless career provides an alternative frame to previous firm centered career definitions. The boundaryless career is defined by three key criteria: movement across the boundaries of separate employers, validation from the market rather than the employer, and extra-organizational networks or information (Arthur, 1994: 296). The career system – the roles and movement of people – defines the boundaries and nature of organizations. We suggest that by examining the boundaryless career system, we can better understand these new forms of organizing.

The media industry provides a ripe context for examining inter-firm forms of organizing and boundaryless careers. In film, publishing, advertising, and music, networks of independent artists and firm representatives work in teams for a project – advertising campaign, movie, CD, or book – and form their own temporary network group or organization. These network organizations, often called dynamic networks by some scholars due to their combining and recombining of parties around projects (Snow, Miles & Coleman, 1992), create the products for sale and in doing so, work to achieve the goals of both the organization and its members. Thus, this industry is referred to as a network organization (Hirsch, 1972; Miles & Snow, 1986; Powell, 1990; Reich, 1991).

The U.S. film industry in particular, provides an excellent context for answering questions about boundaryless careers and dynamic network organizations. Since the dissolution of the vertical integrated studio system in the 1950s and 1960s, work in the film industry has been organized not around traditional hierarchies and in-house human resource departments but around projects and informal personal networks (Storper, 1989) of independent subcontractors and firms. Thus, the boundaryless career has been a dominant career pattern within the U.S. film industry for the last two decades. It is regularly cited as an example of a network organization comprised of inter-firm relations (Hirsch, 1972; Powell, 1990; Reich, 1991; Snow, Miles & Coleman, 1992). Careers within the film industry move across rather than within firms; subcontractors are self-employed and move from project to project. The role of the company in this network organization is to finance and distribute the finished product (film). The film industry is geographically concentrated in Hollywood, and as such, creates an industry community (DeFillippi & Arthur, 1994) with extensive inter-firm mobility. Thus, the U.S. film industry is an important source of insight for examining and understanding the nature of boundaryless careers and thus, network organizations.

The purpose of this paper is to identify career systems and outcomes within network organizations of the U.S. film industry. We do this through analyzing movement both into and out of the industry, and among firms and fellow subcontractors. We examine cores and peripheries of this industry, including its labor market segmentation and stratification. We find that based on subcontractors' initial position within the industry's core, semi-periphery or periphery, future opportunities for these subcontractors either open up or remain constricted. The film industry is highly stratified; yet, it does not have internal labor markets to explain this stratification. This suggests that other mechanisms are at play for maintaining asymmetries in career opportunities and outcomes and we discuss these mechanisms as well as their implications.

The paper is organized into four primary sections. First, we discuss how career systems and labor markets can be used to define and understand organizations. Second, we review the data and methods of our analysis. Third, we present the results of the study by describing the career system within the U.S. film industry and exploring the consequences of this career system for individuals. Finally, we offer concluding remarks and discuss the implications of our findings for practice and theory.

Organizations, Careers, and Labor Markets

We can understand organizations by examining their career systems: the work patterns of the members who use their skills and abilities to create goods or services. In fact, this framework offers a different notion from our more traditional ideas of organization. Ouchi (1980: 132) broadens the concept when he defines an organization as „any stable pattern of interactions between individuals or aggregations of individuals.“ This definition provides several advantages when examining boundaryless careers and network organizations. First, organization is no longer firm-centered so it can incorporate interactions within or across firms (or self-employed subcontractors). Second, patterns of interaction can capture the informal processes and formal structure, both of which are critical to network organizations. These patterns of interaction (e.g., sets of interacts) in fact, are the structure and process of organizing (Weick, 1979). As Weick (1979: 80) commented, „The structure that determines how an organization acts and how it appears is the same structure that is established by regular patterns of interlocked behaviors.“ Thus, organizational processes and structures are intrinsically linked. Third, persisting patterns of interaction, since they are nonrandom (e.g., we choose our partners based on some criteria), reveal the system's organizing principle (Lau-man & Knoke, 1986: 84-86). A career system maps the organization's interactions: its permeable boundaries (e.g., how many move in or out of the system), its movement among parties (e.g., up, down, across) and its continuity and expansiveness of interactions (interrupted versus continuous, with few or many partners). We can define and understand variations and differences in organizations by examining the career systems and institutions maintaining them.

We provide a not extensive but important literature review on industrial relations, primarily dual economy theory, to understand boundaryless careers and contrast them with traditional firm centered careers. The notion of boundaryless careers in the US film industry expands our understanding of traditional explanations for firms and careers. It also provides insight into other mechanisms than internal labor markets for creating and maintaining asymmetries in firms and career asymmetries within an industry.

Firms and Labor Markets: Core-Periphery Model

Labor economists and sociologists have used a core-periphery model, often called dual economy theory, to explain the relationships among careers, organizations, and industries. Both suggest that firms and careers exist at both the industry core and at the periphery. Depending on whether individuals and institutions reside in the core or periphery, the pattern of interactions between them will differ (Althausser & Kalleberg, 1981; Doeringer & Piore, 1975; Kerr, 1954). Careers at the core and periphery have distinct patterns. Careers for those in the core are centered around internal labor markets. These internal labor markets are characterized by a pattern of repeated, long-term and skill specific interactions and create an exclusive career pattern and segmented labor markets (Kerr, 1954) which are „distinct and insulated from one another“ (Spilerman, 1977: 583). This segmentation develops into what Granovetter calls a strong tie social structure characterized by fragmentation (Granovetter, 1973, 1982). In contrast, careers in the periphery are comprised of an external labor market characterized by non-exclusive ties with firms. This market is short-term, unstable, and less skilled. Here, individuals experience little advancement in terms of knowledge, prestige, or pay. Kerr (1954: 101) suggests that in the periphery there is „no attachment between employer and worker except wage.“

Boundaryless Careers and Occupational Communities

Yet, dual economy theory does not tell the complete story. The firm in the film industry has disintegrated into networks of flexible specialization, where individuals form temporary and sometimes recurring relationships with other individuals, as they create their product. These individuals, more times than not, work on behalf of different firms as they move from one project to the next and their careers are generally not bounded within one particular firm, but rather within the industry (Storper, 1989).

The film industry is centered around what Tolbert (1996) calls an occupational community. In this type of community, careers are external to a firm and movement in and out of firms is high. Thus, standards for defining and communicating work requirements as well as tacit industry knowledge, are set not by the firms, but by this community's members. Members set these standards through things such as simple social contact among individuals and standardized educational credentialing. Thus professional schools become increasingly important in occupational communities comprising

network organizations. In such a work environment, career mobility is dependent upon an individual's reputation not within a firm, but within the community (Tolbert, 1996).

The high inter-firm mobility, as well as this vague and somewhat implicit notion of reputation as critical, have important implications for movement in, out of and within the industry. In industry communities or network organizations, the peripheries are open. This would suggest that most new entrants begin at the peripheries and often exit here, as well. Yet, the inner cores where the high status, high pay work occur, are restricted (Kadushin, 1976). For example, in the film industry from 1965 to 1980 only seven percent of the film producers made 40% of the films while 64% made only one film (Faulkner & Anderson, 1987: 894). The question becomes how members move from existing at the periphery to moving to the inner core. In the U.S. film industry, the union created a role for itself that helped facilitate this career movement.

Boundaryless Careers and the Role of Labor Unions

An important question for network organizations and the occupational communities comprising them is how wages are set when individuals move between firms for their careers. Labor economists using a dual economy framework would suggest that market forces determine wages. However, the US film industry shows how labor unions played a role in determining wages and how labor unions evolved along with a network organization. Traditional labor relations research would suggest that a union would find it difficult to organize in a network industry, due to its boundaryless, highly specialized career form. Those in the film industry for example, are required to continually develop new skills and specialize their craft. As a result, the industry becomes characterized by its highly specialized and segmented crafts. As a result of this diversification, a union would be unable to meet the fragmented interests of its varied membership (Paul & Kleingartner, 1994).

Yet the role of the union in the film industry is alive and well. Paul and Kleingartner (1994) attribute the ability of three above the line unions (Directors' Guild of America, Screen Actors Guild and Writers Guild of America) to take over administration of the industry's compensation system from film and production companies as the source of their continuing integral role. Due to the industry's complicated pay schemes, companies pay unions for members' contracted work. Unions in turn, pay out the members. Film industry compensation is organized by a three tier system that includes basic minimum pay rates, the opportunity for elite members to negotiate personal service contracts and residual supplemental payments for all members. The flexible pay system in this three tier design meets the needs of all members, whether they reside in the core, semi-periphery and periphery. Paul and Kleingartner (1994) contend that on compensation issues, these unions are so intertwined with film and production companies that they are indispensable to the industry and its members. Over time, these unions created perhaps unusual but undoubtedly critical roles for themselves and were able to meet the needs of members as they transitioned from the periphery to core. This is an ex-

ample of the role unions can play in determining compensation in network organizations and how in the U.S. film industry, the unions role evolved along with the organizational form and careers.

Integration of These Perspectives

The roles of unions and professional schools are important for understanding network organizations; however, since they influence careers within the film industry in a somewhat uniform way, we do not assess their impact on individual careers within the film industry. To adequately assess the role of unions and professional schools would require comparison with other industries where the role of unions and professional schools is less well developed. We focus instead on how position within the industry's core, periphery or semi-periphery influences career outcomes for film subcontractors. Scholars using dual economy theory would suggest that the film industry be comprised of an external labor market since firms no longer have internal labor markets. Thus, we should not see cores but only a periphery within the industry and no difference between career outcomes for subcontractors. In contrast, those applying concepts of occupational communities (Tolbert, 1996; Zucker, 1991), suggest that the industry community plays a key role in setting career standards and accepting particular members. This community, as well, also influences the creation of cores and peripheries and the movement of subcontractors between cores and peripheries. Thus we consider the important question: what career systems exists in the film industry and what do these systems imply about the network of organizations? Through examining career patterns in the film industry, we consider if and how these ideas hold merit.

Methods and Data Analysis

To consider our questions about boundaryless careers, network organizations, and their consequences for individuals in the film industry, we integrate two distinct perspectives: the experiences of subcontractors and transactions found in archival industry data. Empirical data for the descriptions below derive from two sources. The first source is 2-3 hour in-depth interviews with five individuals who have been in the film industry since the late 1970s. The second source is the first author's data base of 2,744 subcontractors and their film credits for the 606 feature films released and distributed in the U.S. from 1977-1979. Film credits are recorded in the film industry periodical *Willis Screen World*. The analysis represents a time when film historians suggest that the industry network structure was already established (Ellis, 1990: 437-439).

We use the years 1977 through 1979 to establish a base line for the industry labor market. We examine industry labor market and career patterns using network methods. For the network analyses, only those subcontractors with two or more credits were used in the network analyses because these represent potentially recurring relationships. As Aldrich (1982: 282-283) argues, „networks can usefully be conceived as structures of recurrent transactions ... one time relationships are not worth bothering

about, and indeed would not be legitimately described in terms of the language of relationships.“ This three year tracking resulted in the creation of a person-by-project data matrix of 836 participants for the 606 films. This was converted to a person-by-person matrix using the affiliations procedure in UCINET (Borgatti, Everett and Freeman, 1991).

Since the focus of this study is on career systems and patterns of interaction comprising them, network methods which assess this direct contact or interaction were used. Two types of network analyses were used to assess the patterns of interaction: component, and k-core. Component analysis indicates „the intensity of interaction among its members compared to a lack of interaction with outsiders“ (Aldrich, 1979: 328). Several components would result from individuals who have exclusive interactions with a specific firm. This method identifies whether segmented labor markets exist within the U.S. film industry. K-core analysis identifies the cores and peripheries within a social structure (Scott, 1991: 112). Each inner core represents an increase in direct interaction among parties. Thus, the number of k-cores shows the range of inclusion and exclusion within the social structure. Since k-core analysis also identifies participants' location in an industry's labor market by showing in which k-core one resides, it indicates whether one is located in the periphery, semi-periphery, or core. Those with lower k-core numbers exist toward the periphery of the industry and those with higher k-core numbers are more centered towards the core.

Once the industry labor market baseline was established, the second step in the research process was to collect longitudinal data on a select subsample of those who made movies during 1977-79. Subcontractors who made four or more movies during 1977-79 were tracked for the next ten years (through 1989) to see how their position within the industry labor market during 1977 through 1979 influenced their careers – the ability to make more movies. The careers of 131 subcontractors involved in technical roles of film making (e.g., director, producer, screen writers, cinematographers, editors) were tracked over a ten period.

Results

Perceptions of Careers and Career Systems in the US Film Industry

Bryan, one of the grippe/electricians interviewed, explains the career cycle and labor market for those in the film industry:

„80% usually never make it; 20% finally get to a place where they start making some money. You need people who are just starting out because you always need inexperienced people who are inexpensive enough that you can afford them on the less expensive jobs. As you get experience, you work your way up the ladder and get a few more jobs, you start getting more and more jobs and then raise your rates. Your medium range people are good quality for reasonable prices. You get some who get on top who are considered good and make good money. These top people are used for key positions and to work with the stuffy people from LA or New York. At some point, you start getting

burned out or continue to raise your rates and then get fewer jobs. You obviously need less at the top and more at the middle and bottom.“

Career Patterns in the U.S. Film Industry

Results indicate the film industry has permeable boundaries for entrance and exit of subcontractors and firms. Of the more than 2,744 film participants who worked on 606 films during 1977-1979, 70% made only one film (e.g., had one credit). Continuing work on projects, reflected in the subcontractors credits, is a clear indication of having a career in an industry community (Faulkner, 1987) and supports the notion that reputation is key. Our results showed that the film industry is highly competitive with many entering and few staying and succeeding. This results in intense competition for each job. In this industry, it is difficult to build a successful career that spans over many years.

To see whether this intense competition for jobs on movie projects led to segmented labor markets of core versus periphery, we performed component analysis on the network data. Results showed that in the film industry, only one component exists. This component comprises 98% of subcontractors and executives and ten subcontractors formed seven small relatively isolated groupings. This indicates that the film industry is integrated, because 98% of participants potentially have either direct or indirect access to one another.

Our results also showed that the film industry is characterized by boundaryless careers; only 19% (159) of participants with multiple film credits worked exclusively for one firm. The extensive inter-firm mobility of this occupational community creates weak ties among various parties and links subcontractors and firms together into one common labor market, characterized by its social nature. As an experienced production manager noted, „it all works as a network. Everyone knows everyone. If you don't know them, you normally know about them. If you don't know, you can find out“ (Jones & DeFillippi, 1996).

To see whether cores and peripheries characterized the film industry, k-core analysis was run. Twelve cores were identified. These cores show the various degrees of inclusion and exclusion within the industry. Since firm VPs or Presidents indicate the link between firms and subcontractors, their placement shows the firm's location in the social structure.

Table 1: K-Core Analysis, Subcontractor Credits and Firm Location

K-core	Avg # Credits	Percentage of subcontractor credits for			Film Studios
		Majors	Minors	Fly-by-Nights	
Inner cores 10-12	3.03	.87	.12	.01	Universal, Paramount, Columbia, United Artists, Warner Bros, Orion, 20th Century- Fox, Walt Disney, American International
7-9	2.51	.47	.42	.11	Avco Embassy, World Wide, American Cinemas, New World, Crown Intl, Dimension, IPS, Sunn
4-6	2.33	.21	.51	.28	Independent Intl, Group 1, First American, Film Venture Intl, New Line, Allied Artists, Compass, PIE, Cannon, Howco, PRO, United Film, International
1-3 Periphery	2.13	.08	.46	.52	Republic, Box Office, EMC, World Nothal, Cinema Shares, Sebastian

* Percentages may not add to 100% due to rounding errors

As shown in Table 1, the cores are differentiated according to their involvement with the majors, minors and „fly-by-nights.“ Those who work for the major studios and „fly-by-nights“ are inversely situated in the cores. Subcontractors working for the majors comprise 80% or more of the three most inner cores where relationships are more densely connected. Faulkner's (1985, 1987) extensive interviews with subcontractors in the film industry describes how the major studios (Paramount, Columbia, etc.) are the most prestigious, have the best pay and make artistically challenging films. Indeed, even a successful independent director such as Joan Micklin Silver comment on the significantly more skilled film crews who work primarily for the major studios in Hollywood and those lesser skilled film crews who work primarily for firms in the periphery (see her interview in Squire, 1983: 40-41). In contrast, the other firms in the industry have limited resources, less prestige and inexperienced subcontractors. Those who work for the „fly-by-nights“ reside in the peripheries (40% or more in the most peri-

pheral cores) and have fewer credits. Those working for the minor firms occupy the semi-periphery and periphery, which are less dense and cohesive than the inner cores and have fewer credits.

In sum, the k-core analysis of film subcontractors and executives reveals that the subcontractors who work among the major studios in the inner cores are an elite who earn better pay, work on more challenging films and work more often. In contrast, those firms and subcontractors who reside in the periphery of the industry work for lower pay, work on less prestigious and challenging films, and work less often. These results indicate that in this industry community exists a set of firms for whom an elite group of subcontractors work. These subcontractors are tightly knit in their interactions with one another and inclusion or exclusion to this elite inner core provides disparity in terms of challenging work, prestige, pay and access to resources within the industry community.

Due to extensive inter-firm movement of subcontractors rather than two segmented and non-overlapping labor markets as dual economy theory suggests, one labor market exists within the film industry community. The labor market is comprised of levels of opportunity for prestigious, well-paid, challenging and consistent work employment and this opportunity depends on whether one resides closer to the core or the periphery. Careers within the industry are highly stratified based on whether one works for the majors versus working for smaller, more peripheral firms. In the next section, we explore the consequences of this stratification into cores and peripheries.

Career Outcomes of Cores and Peripheries

We tracked the careers of 131 subcontractors who made four or more movies during 1977-79 for the next ten years (1980-1989). We wanted to see how location within the cores and peripheries of the industry labor market influenced future opportunities. Figure 1 shows how location in the k-core is influenced by whether one worked for the majors in the following ten years. Those who were in the higher k-core (10-12 indicates having worked for the majors during 1977-79) have three times as many credits for major studios than those who were in the periphery (e.g., 3 versus 0 credits). Those in the semi-periphery fared no better than those in the periphery. This suggests that an elite core maintains its status and the stratification of the industry through preferential hiring: those in the inner circle get opportunities to stay in the inner circle whereas those on the periphery and semi-periphery rarely, if ever, get the opportunity to enter the inner circle and prove themselves. In contrast, Figure 2 shows how those in the inner core rarely worked in the periphery over the next ten years whereas those who started in the periphery and semi-periphery were far more likely to remain in the periphery.

Figure 1

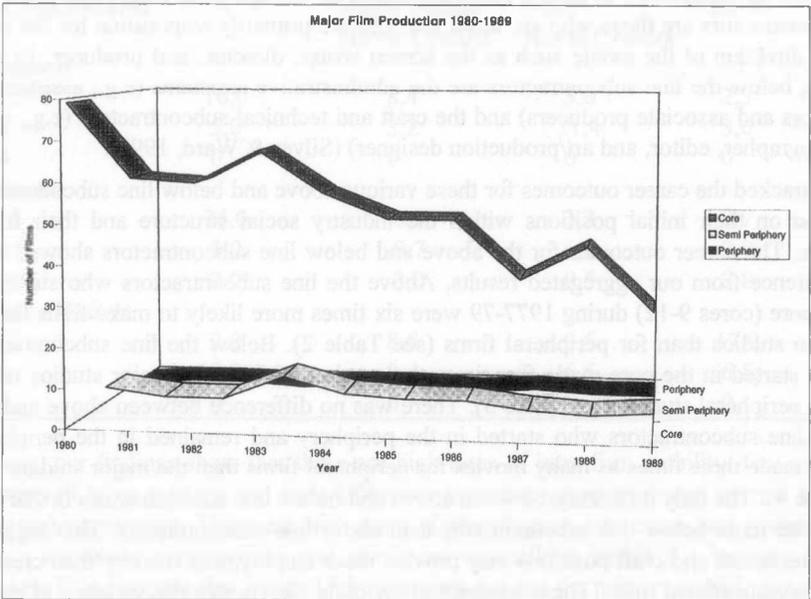
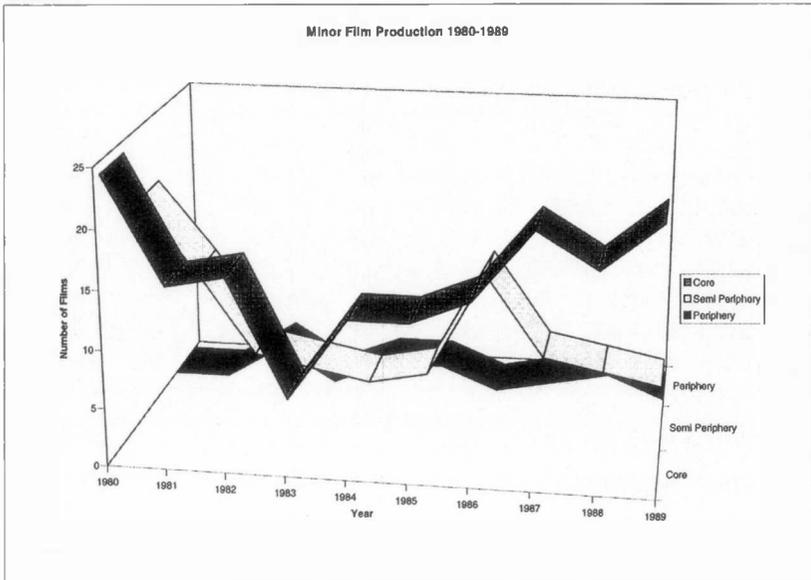


Figure 2



We performed further analysis on „above and below line“ subcontractors to see if there was any difference in career outcomes based on occupational role. Above the line subcontractors are those who are hired first and are primarily responsible for the creative direction of the movie such as the screen writer, director, and producer. In contrast, below the line subcontractors are the administrative assistants (e.g., assistant directors and associate producers) and the craft and technical subcontractors (e.g., cinematographer, editor, and art/production designer) (Silver & Ward, 1992).

We tracked the career outcomes for these various above and below line subcontractors based on their initial positions within the industry social structure and their future work. The career outcomes for the above and below line subcontractors showed little difference from our aggregated results. Above the line subcontractors who started in the core (cores 9-12) during 1977-79 were six times more likely to make films for the major studios than for peripheral firms (see Table 2). Below the line subcontractors who started in the core made five times the number of films for major studios rather than peripheral studios (see Table 3). There was no difference between above and below line subcontractors who started in the periphery and remained in the periphery; they made three times as many movies for peripheral firms than the major studios (see Table 4). The only difference between above and below line subcontractors is that there were more below line subcontractors than above line subcontractors. This suggests that technical and craft positions may provide more employment security than creative and organizational roles. These analyses show quite clearly that the variance in career outcomes is due to initial starting position within the industry rather than role in the film making process.

Table 2: Role, K-Core Position and Movie Credits for Above Line Personnel

K-Core Position	N	Major Studio Movie Credits	Other Movie Credits	Ratio
<i>Producer</i>				
9-12	16,0	8,4	3,6	2,3
5-8	5,0	3,2	11,4	3,6
1-4	0	0	0	0
<i>Director</i>				
9-12	34,0	8,8	3,3	2,7
5-8	3,0	0,7	6,3	9,0
1-4	2,0	3,0	8,5	2,8
<i>Screen Writer</i>				
9-12	2,0	8,5	0,5	17,0
5-8	2,0	0	6,5	6,5
1-4	0	0	0	0

In sum, our findings show that there are high rates of inter-firm mobility, few strictly segmented labor markets and little difference in career outcomes based on role in the film-making process. There are high rates of stratification into cores and peripheries which constricts opportunities and reinforces inequalities within the industry labor market. This suggests that internal labor markets are not the primary vehicle for stratification in the film industry and that network organizations, as used in the film industry, do not necessarily promote open career opportunities for many within the industry community.

Table 3: Role, K-Core Position and Movie Credits for Below Line Personnel

K-Core Position	N	Major Studio Movie Credits	Other Movie Credits	Ratio
<i>Assistant Director/Producer</i>				
9-12	26,0	5,3	1,4	3,8
5-8	3,0	1,0	4,3	4,3
1-4	0	0	0	0
<i>Cinematographer</i>				
9-12	29,0	22,0	2,6	8,5
5-8	8,0	2,1	7,1	3,4
1-4	0	0	0	0
<i>Editor</i>				
9-12	15,0	9,9	1,5	6,6
5-8	1,0	4,0	12,0	3,0
1-4	0	0	0	0
<i>Art/Production Designer</i>				
9-12	14,0	9,8	3,6	2,7
5-8	1,0	2,0	7,0	3,5
1-4	0	0	0	0

Table 4: Average of Above and Below Line Personnel for K-Core Position and Movie Credits

K-Core Position	N	Major Studio Movie Credits	Other Movie Credits
<i>9-12</i>			
Above	17,3	8,6	2,4
Below	21,0	11,8	2,3
<i>5-8</i>			
Above	3,3	1,3	8,1
Below	3,2	2,3	7,6
<i>1-3</i>			
Above	0,7	1,0	2,8
Below	0	0	0

Discussion and Conclusion

Career systems can inform us about how work and relationships are organized in an industry. This is especially important as more work and workers move across bounda-

ries. Our results show that although the film industry is highly permeable with open boundaries into and out of the industry, movement into work for elite, well paying studios is difficult. The challenge is to gain entry into the inner core because it opens up opportunities and improves the likelihood of career success. The key to doing this is through building a reputation through both establishing social contacts and obtaining skilled experience. Thus, initial access to these studios is important and developing the contacts and skills necessary to gain this access is critical.

Labor economists and sociologists have defined internal labor markets as the mechanism for career stratification and asymmetries within an industry. However, our research shows that internal labor markets do not have to be present for stratification to exist and provide differential career opportunities and outcomes. Industry communities also restrict opportunities without the presence of firm internal labor markets. This suggests that the other concepts such as social capital may be more important for explaining how stratification and inequality are maintained in an industry community.

Another possible source of explanation is the industry's history and use of firm internal labor markets. The US film industry evolved from vertically integrated studios as the primary organizational form to a highly specialized, flexible inter-firm network (Storper, 1989). This is due to among other factors, the changing economic conditions that supported vertical disintegration of the studios' functions. The industry's evolution may have created stratification and inequalities in the industry which are re-enacted through subcontracting policies by the major studios. This suggests that path dependencies in terms of prior industry history may provide an important source of explanation for understanding labor markets in industry communities.

Organization and strategy theories have been firm centered. The increase in boundaryless careers challenges the basic assumptions and approaches in organization and strategy literatures and poses new questions about this new form of „labor.“ For example, how does a firm gain and retain a competitive advantage when the assets are teams of skilled people who move among firms, especially among their competitors? What attracts skilled labor to a firm? What becomes of the role of human resource and training departments in firms, or does this role shift exclusively to professional schools? Does a third party such as a union or professional guild more effectively design portable salaries and benefits? How does an industry „downsize?“ How does the industry culture evolve and take shape? And finally, what role would professional organizations play that they currently do not in more traditional organization forms? Our research suggests that media industries, such as film, can provide insight for firms which increasingly use inter-firm organizing (e.g., strategic alliances, networks, etc.) to achieve goals and objectives. Undoubtedly and as in the case with unions, human resource issues will evolve in response to this changing organizational form. The implications for those studying industrial and labor relations are tremendous.

References

- Aldrich, H. (1982): *The origins and persistence of networks: A comment*. In: P. Marsden/N. Lin (Eds.): *Social structure and network analysis*: 281-295, Beverly Hills, CA: Sage.
- Althausen, R.P./Kalleberg, A.L. (1981): *Firms, occupations, and the structure of labor markets: A conceptual analysis*. In: I. Berg (Ed.): *Sociological perspectives on labor markets*: 119-149, U.S.A: Academic Press.
- Arthur, M.B. (1994): *The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry*. In: *Journal of Organizational Behavior*, 15: 295-306.
- Balio, T. (1987): *United Artists: The company that changed the film industry*. Madison, WI: University of Wisconsin Press.
- Barley, S.R. (1989): *Careers, identities and institutions: The legacy of the Chicago school of sociology*. In: M.B. Arthur, D.T. Hall/B. Lawrence (Eds.): *Handbook of career theory*: 41-65, Cambridge: Cambridge University Press.
- Borgatti, S.B./Martin, E./Freeman, L. (1992): *UCINET IV: Network analysis reference manual*. Columbia, SC: Analytic Technologies.
- DeFillippi, R.J./Arthur, M.B. (1994): *The boundaryless career: A competency-based perspective*. In: *Journal of Organizational Behavior*, 15: 307-324.
- Doeringer, P./Piore, M. (1971): *Internal labor markets and manpower analysis*. Lexington, MA: Heath.
- Ellis, J.C. (1990): *A history of film*. U.S.A.: Prentice-Hall (3rd edition).
- Faulkner, R.R. (1985): *Hollywood studio musicians: Their work and careers in the recording industry*. Lanham, MD: University Press of America (Second edition).
- Faulkner, R.R. (1987): *Music on demand: Composers and careers in the Hollywood film industry*. New Brunswick, USA: Transaction Books.
- Granovetter, M. (1973): *The strength of weak ties*. In: *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.
- Granovetter, M. (1982): *The strength of weak ties: A network theory revisited*. In: P. Marsden/N. Lin (Eds.): *Social structure and network analysis*: 105-130, Beverly Hills, CA: Sage.
- Hirsch, P.M. (1972): *Processing fads and fashions: An organization-set analysis of cultural industry system*. In: *American Journal of Sociology*, 77: 639-659.
- Jones, C./DeFillippi, R.J. (1996): *Back to the future in film: Combining industry and self-knowledge to meet career challenges of the 21st century*. In: *Academy of Management Executive*, 10: 89-104.
- Kerr, C. (1954): *The balkanization of the labor markets*. In: E.W. Bakke et al. (Eds.): *Labor market mobility and economic opportunity*: 92-110, London: Technology Press of Massachusetts Institute of Technology and John Wiley.
- Laumann, E.O./ Knoke, D. (1986): *Social network theory*. In S. Lindenberg, J.S. Coleman/S. Nowak (Eds.), *Approaches to social theory*: 83-109, New York: Russell Sage Foundation.
- Miles, R.E./Snow, C.C. (1986): *Organizations: New concepts for new forms*. In: *California Management Review*, 28 (3): 62-73.
- Miles, R.E./Snow, C.C. (1992): *Causes of failure in network organizations*. In: *California Management Review*, 34 (2): 52-72.
- Ouchi, W.G. (1980): *Markets, bureaucracies and clans*. In: *Administrative Science Quarterly*, 25: 129-141.

- Paul, A./Kleingartner, A. (1994): Flexible production and the transformation of industrial relations in the motion picture and television industry. In: *Industrial and Labor Relations Review*, 47: 663-678.
- Piore, M.J./Sabel, C.S. (1984): *The second industrial divide*. New York: Basic Books.
- Powell, W.W. (1990): Neither market nor hierarchy: Network forms of organizing. In: B. Staw/Cummings, L.L. (Eds.): *Research in Organizational Behavior*: 295-336, Greenwich, CT: JAI.
- Reich, R.R. (1991): *The work of nations*. New York: Alfred Knopf.
- Scott, J. (1991): *Social network analysis: A handbook*. Newbury Park: Sage.
- Silver, A./Ward, E. (1992): *The film director's team*. Los Angeles: Silman-James Press.
- Snow, C.C., Miles, R.E./Coleman, H.J., Jr. (1992): Managing 21st century network organizations. In: *Organizational Dynamics*, Winter: 5-20.
- Spilerman, S. (1977): Careers, labor market structure and socioeconomic achievement. In: *American Journal of Sociology*, 83: 551-593.
- Squire, J.E. (Ed.). (1983): *The movie business book*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Storper, M. (1989): The transition to flexible specialization in the US film industry: External economics, the division of labour, and the crossing of industrial divides. In: *Cambridge Journal of Economics*, 13: 273-305.
- Tolbert, P.S. (1996): Occupations, organizations, and boundaryless careers. In: M. B. Arthur/D. M. Rousseau (Eds.): *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*: 331-349, USA: Oxford University Press.
- Van Maanen, J./Schein, E.H. (1979): Toward a theory of organizational socialization. In: B. Staw/L.L. Cummings, (Eds.): *Research in Organizational Behavior*, Vol. 6: 287-365, Greenwich, CT: JAI.
- Weick, K.E. (1979): *The social psychology of organizing*, 2nd edition. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Zucker, L. (1991): Markets for bureaucratic authority and control: Information quality in professions and services. In: *Research in the Sociology of Organizations*, 8: 157-190.

Udo Staber and Basu Sharma*

The Employment Regimes of Industrial Districts: Promises, Myths, and Realities**

The industrial district model views socially and regionally integrated economic relations as the basis for competitive and viable regional economies. The "socially embedded" organization of production in industrial districts is said to have emancipatory effects for labor and regional economies. This paper challenges this view. Recent developments of inter-firm relations in industrial districts in the "Third Italy" and Baden-Württemberg, the "model cases" in the district literature, reveal a number of tensions and contradictions, with precarious outcomes for labor and employment. Contradictions between local needs and global forces, business flexibility and employment security, risk sharing and risk shifting, and business efficiency and employment equity raise doubts about industrial districts as a model for "labor friendly" regional economic development.

Beschäftigungsregime in industriellen Distrikten: Versprechungen, Mythen und Realitäten

Das Modell des industriellen Distrikt betrachtet die soziale Integration wirtschaftlicher Beziehungen in die regionale Gemeinschaft als Basis für die Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit des Distrikts als Produktionsorganisation. Aus dieser "sozialen Einbettung" werden gewöhnlich emanzipatorische Auswirkungen für Arbeitnehmer und Regionalwirtschaft abgeleitet. Der vorliegende Aufsatz widerspricht dieser These. Neuere Entwicklungen in industriellen Distrikten im "Dritten Italien" und Baden-Württemberg, den "Modellfällen" der Distriktliteratur, deuten auf Spannungen und Widersprüche. Widersprüche zwischen lokalen Bedürfnissen und globalen Kräften, betriebliche Flexibilität und Beschäftigungssicherheit, Risikoteilung und Risikoverlagerung, und betriebliche Effizienz und Arbeitsgerechtigkeit lassen Zweifel am industriellen Distrikt als Modell für eine "arbeitnehmerfreundliche" Regionalentwicklung angebracht erscheinen.

* Udo Staber Ph. D., Jg. 1953, Arbeitsschwerpunkte: Organization Theory, Population Ecology Theory, Small Business Networks. Basu Sharma Ph. D., Jg. 1950. Arbeitsschwerpunkte: Industrial Relations Theory, Comparative Industrial Relations, Global Competitiveness. Professoren an der University of New Brunswick, Faculty of Administration, Fredericton, N.B., Kanada E3B5A3.

** The senior author's research for this paper was supported by a grant from the Social Sciences and Humanities Research Council of Canada. We thank Anthony Smith for his comments on a draft of this paper. Zuerst veröffentlicht in: Industrielle Beziehungen, Jg. 1, Heft 4, Seite 321-346.

1. Introduction

The prolonged economic crisis that began in the advanced industrialized countries in the late 1970s has generated growing interest in network-based systems of production and exchange. Business firms have experimented with non-bureaucratic forms of production involving flexible work practices and cooperative – as opposed to competitive – external relations with competitors, suppliers, and customers. Labor unions have struggled with new approaches to employment protection that fit the conditions of flexible business networks. Also public policy makers have shown interest in flexible business networks, considering them a possible tool for economic renewal. Some observers see in recent economic restructuring efforts the emergence of a "new competition" (Best 1990), driven by small and entrepreneurial firms, dynamic business networks and alliances, and organizational innovations based on computerization and high technology.

Underlying many of these developments is the idea of "flexible specialization", postulating the end of mass production and the tendency toward industrial de-concentration. In situations where market competition is based on technology and product quality, product cycles are very short, and development costs are high, firms need to be particularly flexible to respond to unpredictable changes in the marketplace (Schoenberger 1988). Network-based production and exchange systems are seen as one way to achieve flexibility, where firms undertake core aspects of production in-house and outsource peripheral activities to specialist firms. The network as a whole is thought to be flexible to the extent that each task can be organized with a different mix of specialized producers.

In this paper, we focus on business networks that are bounded geographically and are embedded in regional social structures, traditions, and political institutions. Such spatial networks are often referred to as regional clusters or "industrial districts." The literature on districts usually refers to specific regions in Northern and Central Italy, known as the "Third Italy" (Brusco 1982; Piore and Sabel 1984; Ricoveri et al. 1991) and the state of Baden-Württemberg in Southwest Germany (Sabel et al. 1989; Herrigel 1993), but recent discussions have included districts in Lower Austria (Grabher 1989), Jutland in Denmark (Hansen 1991), Quebec in Canada (Julien 1992), high-tech regions such as Silicon Valley in the U.S. and Cambridge, England (Saxenian 1989), and a variety of regional production clusters such as the film-making complex in Los Angeles (Storper and Christopherson 1987) and the aerospace sector in Southern California (Scott and Mattingly 1989). By definition, what sets industrial districts apart from other territorially based production clusters is their embeddedness in a particular social infrastructure that supports cooperation and trust among all economic actors and thus provides for mutual adjustment to changing circumstances.

Our objective in this paper is to reflect critically on the concept of industrial district as a tool for economic development and renewal by examining tensions and contradicti-

ons with respect to outcomes for labor and employment. The strategic potential of industrial districts has had broad appeal ever since Piore and Sabel (1984) presented Italian small firm industrial districts as a new and desirable form of production. Following early characterizations, discussions of industrial districts as a model for flexible specialization and endogenous regional economic development have often proceeded on an ideal-typical level. This is most evident, for example, in public policy attempts to replicate empirical experiences and relationships that are thought to possess model character (such as those in the "Third Italy"), without first exploring the particular circumstances that have shaped the evolution of structural arrangements in specific places. There is a danger that difficult concepts such as flexible specialization and industrial district are assuming a taken-for-granted reality without sufficient critical assessment. Especially in the area of business strategy and organization theory, only limited attention has been paid to the possibility that flexible networks in industrial districts have precarious outcomes for labor and employment relations, such as a weakening of labor power and a growing social and economic polarization of labor markets (for a critical analysis of oversights, see Harrison 1994). Instead, many researchers have preferred to comment on the benefits of organizational relationships, proposing that flexible networks permit firms to blend capabilities, share risks, and generate options, *inter alia*. Employment and labor market questions have generally not figured very prominently, except indirectly via the assumption that the economic success of industrial districts (measured in terms of export ratios or output growth) implies high levels of employment. Only in this way can there be some comfort in the observation that flexible small firm networks may "not lead to a 'quality culture' among producers ... [but have] helped to sustain local employment" (Bigarelli and Crestanello 1994, p. 141).

There is a clear need to avoid theoretical over-simplifications in an attempt to make sense of complex empirical developments, lest explanations of district performance turn into myths and half-truths. In this paper, we draw attention to a number of tensions and contradictions in the employment regimes of industrial districts. To inform our analysis of these problem areas, we first outline the ideal-typical characteristics of industrial districts that have generated so much interest in recent years. We conclude the paper with a brief discussion of the limitations of the district model for economic development policy.

2. Hopes and Promises of Industrial Districts

Industrial district is a term coined by Alfred Marshall (1890/1961), who described the external economies of scale that derive from the concentration of specialized firms and industries in particular locales. While he identified various economic relationships between long run production costs and access to specialized pools of land, labor, capital, energy, transportation, and so on, he also pointed to the role of an "industrial atmosphere". As a qualitative and sociological concept, the significance of an "industrial

atmosphere" is that the full achievement of quantitative economies depends on the existence of a stable social infrastructure as the basis for consensus, cooperation, and "thick trust" among all actors in the network of interfirm relations. This infrastructure may include family and kinship-based connections as well as ties with network-relevant political-institutional actors, embedded in the district's political tradition and social history. The presence of strong social bonds and historically sedimented relations among producers and other economic actors distinguishes industrial districts from other production agglomerations.

Following Marshall (1890/1961), industrial districts are commonly defined as regionally agglomerated production systems in which autonomous firms, each specializing in particular tasks, are linked institutionally.¹ Their success, from a district perspective, is based not necessarily on a particular product mix, rate of technological innovation, or firm size (as in conventional economic theory and business strategy), but derives from the cooperative organization of exchange relations among all actors in the district. These actors include not only the producers themselves, linked horizontally and vertically, but also service providers such as research institutes, funding agencies, consultants, labor unions, and development agencies. The district brings together organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life (DiMaggio and Powell 1983, p. 148). Given the high degree of cooperative interdependence, the fate of the individual firm is tied to the performance of the district as a whole, and thus firms have a vested interest in local development and stable network ties.

Interfirm cooperation in industrial districts means that network relations are neither solely hierarchical (as in Fordist-type arrangements) nor purely market driven (as among atomistic competitors), but they contain elements of both. Reliability and stability derives from the actors' embeddedness in a social infrastructure that fosters trust as a basis for social compromise in times of change. Market-like flexibility is obtained from the fact that production is decentralized among specialized firms which can easily respond to shifting demand, because they do not need to maintain large inventories. From a district perspective, geographic proximity matters not so much because of the information or transportation economies it entails, but because it facilitates trust-building and cooperative learning through face-to-face interaction. The strategic significance of such networks lies in a learning process that helps firms discover their mutual dependencies on others with complementary specialized competencies (Hamel 1991).

The current interest in business networking and industrial districts goes beyond the confines of business strategy theorizing, and is motivated by a variety of empirical observations and developments. One widely cited development since the 1970s is the

¹ Our analysis excludes cooperatives, as the theory of industrial districts refers mainly to relations among private sector and profit oriented enterprises.

resurgence of small business and self-employment (Bögenhold and Staber 1991). Its alleged high rate of innovativeness, job creation, and flexibility have made the small business sector an attractive economic development tool. Trends in the large corporate sector toward vertical disintegration as well as innovations in production technology and organizational control that reduce the importance of scale economies are thought to provide opportunities for small establishments to prosper in volatile and specialized markets. Since small firms are, by definition, the backbone of industrial districts, small-scale production and industrial districts complement each other in that districts rise and fall with the vitality of the small firm networks on which they are based.

A second source of attraction of the industrial district model is that it conjures up images of responsible labor-management cooperation, as well as opportunities for labor re-skilling, multi-skilling, and autonomy (Piore and Sabel 1984). Sabel (1982), for example, refers to possibilities of returning to a kind of craft worker. This worker is thought to be comfortable with a regime that requires "collaboration between different kinds of workers and across levels of official skill hierarchy" (Sabel 1982, p. 224), leading to a blurring of the boundary between intellectual and manual work. The standard argument is that flexible specialization in network-based production systems is unworkable without the full cooperation of employees and labor unions. Accordingly, flexible specialization in production networks is thought to lead to a recomposition of social relations benefitting both capital and labor.

The current popularity of the industrial district concept is also in keeping with the re-discovery of regional and local economies as a possible source of economic self-sufficiency, independence, and social cohesion (Sabel 1989). To Alfred Marshall (1890/1961), the appropriate unit of economic activity was a territorial area, not a firm. Regional economies, he noted, were specialized around particular product lines (e.g., Solingen and Sheffield cutlery, Reutlingen and Prato textiles, Birmingham guns), and their flexibility depended in large part on extensive cooperative relations among all producers and associations in the district. Over time, powerful forces led to the development of Fordist mass production regimes and national governmental structures, subordinating regionally integrated economic activity. Recent developments in world markets, however, so the argument runs, have created conditions under which regional economies can outcompete national regimes. Heightened market uncertainty, shorter product life cycles, and greater consumer sovereignty are said to have altered the industrial organization of economic activity: the size distribution of firms, the degree of horizontal and vertical integration, the structure of input and output markets, and so on (Piore and Sabel 1984). As large corporations decentralize, they create the conditions for the "reconsolidation of the region as an integrated unit of production" (Sabel 1989, p. 18), where locational proximity confers important external economies of scale and scope. At the institutional level, strengthened regional governance structures can pursue their own development paths, so the argument goes, and thus free themselves from their dependence on global developments.

Thus, there are several reasons why the industrial district model has enjoyed growing appeal in recent years. As locally integrated production and distribution systems, industrial districts support interfirm cooperation, benefitting firms, workers, and the regional economy as a whole. The general claim is that the particular social and economic organization of industrial districts leads to economies of scale and scope, innovativeness, and endogenously controlled industrial dynamism, and encourages the development and employment of highly skilled employees in "high-technology cottage industries" (Sabel 1982). Hence its appeal to developmental economists interested in building regional territorial integrity and expanding locational options, as well as labor relations theorists looking for opportunities of "responsible autonomy" and self-control at the workplace.

To be sure, this is an ideal-typical depiction of an articulated industrial system, but its model character is often lost in efforts to fit empirical observations to theoretical preconceptions. In particular, the more policy oriented discussions of industrial districts have on occasions raised this concept to the level of a fetish, torn it out of its historical and spatial contexts, and obscured the empirical realities of districts as a "new regime of employment relations." But even some of the more academic discussions of the subject suggest teleological reasoning, selective interpretation of particular cases, and a tendency toward vulgar functionalism. An analysis of employment regimes in industrial districts reveals a number of tensions and contradictions that are often ignored in the current policy "push" toward districts as a model of endogenous regional development.

3. The Other Side of Flexible Networks and Industrial Districts

The limited success of industrial districts in some regions is often touted as a panacea for many of the problems associated with economic restructuring. However, there are several tensions and contradictions that limit the use of the district model for regional economic development, particularly if the intention is to generate the kinds of positive labor outcomes that Piore and Sabel (1984) and many of their followers have in mind. We examine four problem areas: contradictions between (1) regionalism and global forces; (2) corporate flexibility and employment security; (3) risk sharing and risk shifting; and (4) efficiency and equity.

Our analysis focuses on empirical realities in the "Third Italy" and Baden-Württemberg, as the regions that have received the most attention in the recent district literature. In the absence of comparative data sets, using identical variables and sampling criteria, we base our assessment of employment regimes on the available secondary literature. Much of the material that is useful for our purposes comes from papers published in small business and regional economics journals, but we also rely on anecdotal evidence found in the business press and trade journals.

3.1. Regionalism versus Globalism

Technology and organization are two key features of industrial change. In the last few decades, both have seen significant transformations in scope and breadth. Technological changes have become rapid and their diffusions swift, organizational forms have been changing, and the global division of labor has been altered. The 1980s saw a dramatic increase in the number and value of mergers and acquisitions in the U.S. and Western Europe, as well as a proliferation of strategic alliances and joint ventures. More importantly for our analysis, a growing number of mergers, acquisitions, and alliances are across regional and national borders, reflecting the internationalization of interfirm cooperation and the evolution of many firms into "global enterprise networks" (Perlmutter 1992). Products such as Apple computers and Boeing airplanes have become global products as "no one nation or firm is responsible for designing, manufacturing, and marketing these products in their entirety" (Simon 1993, p. 53).

The globalization of production is in stark contrast to the premise of the local or regional boundedness of industrial districts. Industrial districts, as a model for endogenous local development, are aimed at strengthening local competencies and integrating the various stages in the chain of production within the region (Sengenberger 1993). But this image does not fit well the reality of many districts. Rather than enhancing ties to local firms and shoring up the local infrastructure for innovation, globally active firms are seeking competitive advantages wherever they can find them. Not only are district firms looking for outward investment opportunities, but districts themselves are being transformed by the inward investment of firms headquartered elsewhere, as in the case of the high-tech sector in Silicon Valley (Teece 1992) and Cambridge (Crang and Martin 1991). The Italian districts, too, are undergoing changes, as firms are increasingly substituting external linkages for local ones (Amin 1989).

We suspect the economic success of Baden-Württemberg since the 1960s has been partly attributable to the dynamics and innovativeness of small and medium sized enterprises and partly to the existence of such large and global firms as Daimler-Benz, Porsche, IBM, and Bosch. Many smaller firms in the industrial districts of Baden-Württemberg are suppliers to these large firms (Cooke and Morgan 1993). While this arrangement may benefit small firms in economically good times, their survival under the umbrella of large corporations is generally precarious during economic downturns, when large firms attempt to assert hierarchical control over smaller subcontractors in their network.

Technical innovation is necessary for the survival of businesses in today's technology-dominated global marketplace. However, small firms are generally not able to compete with larger firms in this respect and thus depend on their participation in interfirm networks as a source of knowledge and other inputs. This is particularly true in Italian districts where small firms predominate, but even there collaborative structures are often not sufficient to help firms overcome chronic funding problems (The Economist 1994).

The district model asserts that interfirm networks are internal to the regional district, but it is more likely that, in a global economy, they tend to expand beyond district boundaries, depending on the source and availability of technological knowledge. Also, to the extent that technological innovation within districts is confined to a small number of firms, the possibility arises that some of them evolve into larger, 'elite' firms, and eventually become a target for takeover by multinational corporations, including those headquartered elsewhere. This has already happened in the engineering industries of Emilia-Romagna to some degree (Murray 1987; Amin and Robins 1990). Along with this development may come the growing concentration of ownership, vertical integration of functions, and a new spatial international division of labor where firms in the districts function as dependent nodes in the global production networks of international corporations, and where districts themselves become nodes of larger, global webs. The idealized production structure of Italian districts may thus become overshadowed by the investment strategies and outsourcing activities of global players (Amin and Robins 1990). Evidence suggests that this is happening in other districts as well. For example, Christopherson and Redfield's (1993) study of the "ceramics corridor" in New York State showed that small firms in this district have been functioning in the shadow of Corning, the by far largest and dominant firm in the region, which has absorbed most of the benefits of publicly provided producer services aimed at building technical know-how.

In Baden-Württemberg, many of the larger corporations have begun to look for more outsourcing opportunities outside the region in which they are supposedly embedded. Daimler-Benz, for example, is planning a significant reduction of direct suppliers in its motor vehicle division, while lowering its in-house production from 45 percent to under 40 percent and raising the proportion of foreign outsourcing from 15 percent to 25 percent. Bosch is shifting more of its production of electric tools abroad, in particular to low-wage countries, to increase its foreign share of production above the already high level of 63 percent (Handelsblatt, 4.2.1994). Porsche is planning to reduce the number of its suppliers from over 900 in 1993 to about 300 by 1997 and to rely more on outsourcing to foreign firms (Handelsblatt, 22.3.1994). A recent survey of businesses in a variety of industries in the Bodensee region of Baden-Württemberg indicated that international sourcing is a growing and general phenomenon (Hahn and Gaiser 1994). Business strategies, according to this study, are driven mostly by competitive pressures. In those instances where interfirm relations are cooperative they are rarely limited to the region and often go beyond even national boundaries. For example, in the knitwear district in the Zollernalb region in Baden-Württemberg cooperative arrangements with foreign producers has become a survival strategy for many firms (Textil-Wirtschaft 18.11.1993).

Similar tendencies have been observed in the "Third Italy", where a growing number of firms are moving production and distribution facilities to low-wage countries in Asia and Eastern Europe. In the textile and apparel districts, for example, the current per-

ception expressed by trade association officials is that relocating production and other activities beyond district boundaries has become a matter of commercial survival for all actors involved (Textil-Wirtschaft, 21.10.1993). Commentators on these developments note the apparent increase in competitive rivalry, at the expense of district-type cooperation. "The 'every man for himself' mentality has led to a battle of all against all, without coordination and without the support of governmental policy" (Textil-Wirtschaft, 21.10.1993, p. 74). As a consequence of intensified competition business populations have been contracting and employment levels have been declining. For example, in the Prato district (Emilia-Romagna), long a center of textile production in Italy, the number of firms fell from about 17,000 to 11,000 between 1985 and 1993 (Textil-Wirtschaft, 23.6.1994), and many of the survivors are relying more on foreign production (Textil-Wirtschaft, 10.3.1994).

The knitwear and clothing district of Carpi (Emilia-Romagna) has seen a similar development in recent years. The number of firms fell by 20 percent between 1981 and 1991, while employment growth came to a halt, for the first time since 1950 (Bigarelli and Crestanello 1994). The closures affected mostly the smallest firms. Many of the surviving businesses have intensified their subcontracting relations with firms outside the district, with the largest firms decentralizing abroad, so that in 1988 about two-thirds of the entire industry workforce were employed outside the region. The primary reason given for externalizing production outside the region is the intention to save on costs by outsourcing to areas where labor costs are lower. As a result, "inter-firm relations inside the area have weakened" (Bigarelli and Crestanello 1994, p. 139).²

These developments suggest that the strategic use of business networking requires a global perspective, contrary to the demands of locally embedded industrial districts. As the CEO of Mercedes-Benz in Baden-Württemberg emphasized, "if there is anything positive we have learnt from our performance last year [1993], it is the fact that we depend on the globalization of our activities not only for cost and industry structural reasons, but also because we need to spread risks" (Handelsblatt, 27.1.1994). For this company, and we suspect for others as well, in highly competitive markets cooperative relations with other firms, both within and outside a district, are probably informed more by economic calculus than social considerations or historical habit. Commenting on relations with foreign partners, the Mercedes-Benz executive noted that "everyone talks with everyone else, because we are all forced to seek scale economies and to enhance our internal flexibility" (Handelsblatt, 27.1.1994). If many of the small and me-

² One of the reasons for this dramatic increase in business failure rates in the Italian textile and apparel sector lies in the build-up of overcapacities during the 1980s. According to some observers, many firms pursued their investment strategies independently and without even consulting their industry associations (Textil-Wirtschaft, 7.10.1993). Such behavior is, of course, quite inconsistent with the district model's emphasis on business collaboration and the joint use of collective services. Also, the build-up of excess capacities in this sector is not unique to districts, but is common to most of the industries and regions in the developed economies (Jensen 1993).

dium-sized enterprises in Baden-Württemberg do not follow their larger competitors abroad, it is not necessarily out of a sense of social obligation to their region, as the district model would have it, but because they cannot afford the financial costs of moving their business (Handelsblatt, 6.4.1994).

In sum, the alleged return to regionalized production complexes is in direct conflict with globalization pressures. The strategies of international companies have made territorial boundaries increasingly insignificant and have eroded the capacity of governments to manage regional and even national economies (Held and McGrew 1993). To many observers "national champion" corporations have become global webs with no particular national affiliation (Reich 1991), even if they are thought to have a "home" base. As Amin and Robins (1990, p. 28) stated, "In the 20th century, the local economy can only be seen as a node within a global economic network; and it can have no meaningful existence outside this context. If we consider that this global arena is shaped and informed by formidable relations of power, then the scope for local autonomy and proactivity becomes considerably narrow." One might then ask whether it is not premature to write off large firms and their ability to survive as highly integrated producers, as many "flexible specialization" and district theorists have done.³ Since large and globally active firms are in a strategic position to play off particular local networks, the viability of districts and the employment stability of the workforce depends to an important degree on the willingness of the large corporate players to source locally and to support the local institutional infrastructure. As we noted above, recent developments in world markets have put pressure also on smaller firms to build relations outside the district, thus weakening interfirm relations within a given region. There are thus tensions and contradictions inherent in the spatial concentration of industrial districts and the growing international orientation of many businesses. The recent experience of districts suggests that these contradictions are not always resolved in a manner consistent with the district model. Globally oriented corporations are not likely to let the particularistic needs of regions override international imperatives (Streeck 1991).

3.2. Corporate Flexibility versus Employment Security

The employment regimes in industrial districts are often seen as an example of the type of arrangements required in the new economy (Best 1990). One of the basic characteristics of such arrangements is flexibility in the production system, in organizational design, and in employment relations and labor market organizations. The literature has discussed a number of business strategies for labor market flexibility: numerical, functional, financial, and temporal flexibilities (Atkinson 1984; Storper and Scott 1990).

³ Even Piore and Sabel (1984) admitted that the particular collective bargaining structure in Germany permits large corporations opportunities for flexible specialization without the vertical disintegration characteristic of industrial districts.

Numerical flexibility refers to the ability of a firm to respond to changes in demand and output by altering the volume of labor inputs. Functional flexibility involves the broadening of tasks performed and skills deployed by employees. Financial flexibility means moving away from a strictly time-based pay system to a productivity or performance-based pay system. Temporal flexibility concerns the distribution of working time, including the use of casual and temporary employees.

The literature on Italian districts suggests that firms make extensive use of labor market flexibility and that such flexibility is a competitive advantage of districts. In engineering firms, for example, skilled male machinists, fitters and technicians need to perform both manual and conceptual tasks – a case of functional flexibility. An extensive use of family workers by firms and a lack of restrictions on hiring and firing in small artisan firms facilitate both numerical and temporal flexibilities (Murray 1987). Since firms in industrial districts are predicated on flexibility, one would expect that they will make extensive use of flexible employment arrangements, as reflected, for example, in the proportion of peripheral and part-time workers. Unfortunately, systematic and comparative data on flexible employment strategies are not available at the enterprise level, to test this expectation, and at the regional level data are available only for part-time employment and for select years.

Table 1: Regional Comparisons of Part-Time Employment Rates (as % of Total Employment)

Region	1973			1979			1990
	female	male	all	female	male	all	all
Germany	20,0	1,0	7,7	24,2	1,0	9,5	15,2
Baden-Württ.	21,1	1,2	8,6	25,5	1,0	10,5	15,6
Stuttgart	19,9	0,8	7,8	27,1	0,8	10,8	15,3
Italy	8,5	2,3	3,9	6,0	1,2	2,6	4,9
Emilia-Romagna	12,8	2,9	5,9	7,4	1,5	3,5	5,5
Veneto	7,3	2,3	3,6	6,6	1,3	2,9	4,9
Tuscany	8,6	2,1	3,7	5,3	1,0	2,3	6,6

Source: Eurostat, 1975, 1981, 1993.

Table 1 shows part-time employment rates in Baden-Württemberg, the state's capital region Stuttgart, and the three most widely cited Italian industrial districts, Emilia-Romagna, Veneto, and Tuscany (which themselves contain smaller and more specialized districts). In most of the three years shown, the part-time employment rate was generally higher in the districts than the national averages. The differences, however, are

not large enough to suggest that industrial districts are unique in that respect.⁴ Also, part-time employment rates were higher in 1990 than in the 1970s, in both countries and all regions. This seems to indicate that numerical flexibility, defined this way, is not just confined to industrial districts, but is becoming an important aspect of labor market strategy everywhere (Blyton and Morris 1991). The demand for corporate flexibility in terms of using labor as a variable factor of production has increased, and in that respect the employment regime of industrial districts is not unique.

The most recent collective agreements in Germany, as in Italy and elsewhere (Hyman 1994), reveal a clear trend toward more differentiated approaches to worktime flexibility. Contracts continue to be written at the sectoral level, but they are increasingly taking on a more general framework character, leaving considerable room for interpretation and application at the enterprise and even plant level (Handelsblatt, 7.3.1994; Daniels and Lamparter 1994). For example, the length of the workday and workweek may now vary considerably over the course of the year, depending on market conditions. Despite the greater flexibility of sectoral agreements, the incidence of firms deviating from such contracts has been on the increase, without necessarily causing labor resistance (Handelsblatt, 31.1.1994).

Even if the emphasis on workforce flexibility were limited to industrial districts, the implications for labor are probably not as benign as the district model tends to imply. There may be a reasonable degree of employment security for full-time, core employees, but this security is largely bought at the expense of a volatile peripheral workforce. Part-time employees and contract workers are often not entitled to the same benefits that full-time employees receive, unionization rates are usually much lower, and protective labor legislation tends to be substandard for such workers (Hinrichs 1989). As a result, there is little or no employment security for peripheral employees, as firms use contingent workers as a buffer to absorb fluctuations in demand (Pfeffer 1994).

Industrial districts in both the "Third Italy" and Baden-Württemberg have a strong craft-artisan tradition, which is often assumed to be an important foundation for current economic success (Ricoverti et al. 1991; Medick 1993). From the district perspective, a strong artisan tradition leads not only to a commitment to skill building and innovativeness, but is part of the social "glue" that holds the production complex together in times of stress. To some observers, artisan traditions help explain the absence of labor unions and labor strife in Italian districts, but there is also a downside to artisanship. In Italy, artisan shops employing fewer than 23 in-house employees were exempt, after 1970, from labor and social security laws, while in the engineering sectors the exemption applied to firms with fewer than 15 workers. In 1987, the threshold for legislative

⁴ Certainly, three observation years give a very selective picture of relationships, and hide the effects of business cycle and institutional developments. For our argument, however, the main comparisons are between district and national rates, and not across countries or over time.

protection against dismissal was reduced to cover employees in firms with at least 8 workers, but this still leaves out a substantial proportion of the workforce in Italian districts. Also, the degree of unionization in the "Third Italy" is lower in some sectors than Piore and Sabel (1984) claimed [see Murray (1987) for the data]. Recent surveys also report a general lowering of labor standards, the intensification of work effort, and, as in Germany, the decentralization of bargaining to the enterprise or branch level (Amin 1989; Perulli 1990). It would appear that competition from small and lower paying firms in Italian districts has forced unions into a reactive position. In Baden-Württemberg, and elsewhere in Germany, the situation is somewhat different, at least formally. But, as noted above, even there pressures on unions to concede have been mounting in recent years. These developments are inconsistent with the district model's emphasis on strong and supportive labor unions.

Internal, or functional, flexibility requires workers' willingness to learn and apply broad skills, to use their creative powers, and to exercise self-discipline (Gertler 1993). Attaining the objectives of flexible networks (customizing products to small market segments, quality improvement, technological upgrading of the production process, and so on) requires a workplace organization that promotes the empowerment of workers. As research on the positive influence of unionization on workplace productivity in the United States has shown (Freeman and Medoff 1984; Katz et al. 1985), this can best be achieved in the presence of strong and responsible labor unions, works councils, or other forms of interest representation. But the recent experience of many industrial districts has been a general erosion, rather than strengthening, of union power.

While internal flexibility requires the ability of firms to assign workers to variable tasks, external flexibility requires labor mobility across firms. The argument, from a district perspective, is that workers are more likely to be mobile and invest in their human capital if their employment security within the district is guaranteed. Likewise, employers are more likely to invest in labor training if the institutional structure of the district supports stability and a long term commitment between all employers and workers. This condition is more likely to be met in a unionized setting, where institutional mechanisms for promoting employment security within the district are in place. It seems obvious that, unless unions have sufficient bargaining power and are willing to pursue intra-district solidarity strategies on wages and working conditions, "flexible specialization" in business networks can easily degenerate into a competitive game of worker exploitation.

A functional requirement of labor market flexibility in districts is that labor interests are well represented at the district level, and not only at the national, sectoral, or enterprise level. That is, the structure of interest representation in districts needs to mirror the industrial organization of production. That unions are organized accordingly and play a strong role in the shaping of networks in industrial districts is far from clear. In Italian districts, it is usually local governments and political parties that coordinate

interests (Streeck, 1991). In Baden-Württemberg, as elsewhere, regional interest representation is subject to global pressures, as reflected in union demands for European works councils and transnational social legislation. Even within Baden-Württemberg, it is not clear that unions have played the kind of role in state and local governments' innovation policies that would meet the theoretical premises of the district model (Schmitz, 1992). Unions are often excluded from official positions on advisory councils and have limited access to informal networks. Even in small and medium-size firms with works councils, the representation of labor interests is rarely as effective as is intended by legislation (Wassermann 1990). "The consequence, of course, is that such groups participate in the system without participating directly in the process of collective self-definition" (Herrigel 1993, p. 233).

Thus, to the extent that industrial districts evolve on the terms of capital – to maximize organizational flexibility – the role of labor is relegated to that of a reactive recipient of initiatives and policy programs, rather than an active participant in shaping employment regimes. This outcome contradicts the assumption of effective labor participation in industrial districts, a basic tenet of the district model.

3.3. Risk Taking versus Risk Sharing

While large, multinational firms can survive on the basis of limited risk-taking, small businesses with limited resources tend to avoid risk-taking activities. Because most small firms cannot produce all the components of broad product portfolios, they are unable to be at the forefront of product development and fast-changing technologies, and to gain access to diverse markets. For this reason alone, small businesses find it useful to participate in a network of firms with which they share the risks of operating in diverse and dynamic markets, as long as they retain their self-sufficiency.

According to the district model, small firms compete on the basis of product quality and flexibility. This requires continuous research and development as well as training employees for skill development. Because of limited resources and a tendency to avoid risk-taking, a small firm will not be able to undertake these activities as effectively as larger companies. However, through the development of joint research centers, vocational and technical training institutions, and district level strategic planning mechanisms, the risks associated with such activities can be shared among network firms, local governments, and other service providers. In Italy's Modena district (in Emilia-Romagna), for example, local governments and small artisan firms have created a technological infrastructure and provided for joint vocational training (Perulli 1990). In the Carpi district, clothing firms have access to a variety of research centers and data banks (Bigarelli and Crestanello 1994). In Baden-Württemberg, the machine tool and textile industries can rely on a myriad of quasi-public intermediary institutions for technology transfer and labor training (Schmitz 1992; Herrigel 1993). Nevertheless,

even among cooperating firms risk sharing often turns into risk shifting, especially from large to small firms, and from central districts to peripheral districts.

To a large extent the employment security or stability that is possible within a district depends on the ability to delegate the risks of adjustment to variable conditions to peripheral firms in the district or in adjacent regions. Experience shows that larger firms tend to diffuse the cost of adjustment during economic downturns throughout the system, turning the smaller firms in the district into "shock absorbers." In the Carpi clothing district, for example, recent changes in the organization of production have added flexibility to the production schedule, but the costs of this flexibility are borne mostly by the increasing number of highly specialized and small firms that produce "just in time" and that do not operate throughout the year. About a third of the total production in the Carpi district is of a "just in time" type, while much of the scheduled and more predictable part of production is subcontracted to firms located outside the region (Bigarelli and Crestanello 1994). In the Zollernalb knitwear district in Baden-Württemberg, large producers benefit from subcontracting relations with very small firms that close operations "on demand." The number of such dependent businesses has been growing in recent years (Textil-Wirtschaft 18.11.1993).

For larger firms, strategic networking through subcontracting to small suppliers enhances their own flexibility while passing the associated risks to smaller firms. Benetton, for example, has extensive subcontracting relations with small firms (Taplin 1989, p. 11), and at least one study suggests that this company dominates the production chain and pressures subcontractors to work exclusively for it (Belussi 1987). To the extent that the larger company can instrumentalize market demands to pressure its suppliers into "passive pliability" (Semlinger 1993, p. 170), the much-celebrated "partnership" in industrial districts ends up being one-sided. Supplier firms in the German automobile industry recently formed an association, to defend their interests against the pressures exerted by automobile manufacturers. The head of this association complained about the contradiction between the demands of cooperative interfirm relations, commonly couched in terms of "partnership", and the growing insistence of large-scale producers on contracts that may be cancelled on short notice (Handelsblatt, 13.4.1994).⁵ To survive under such conditions, small firms often resort to labor externalization strategies, by terminating their own peripheral workers or by replacing core workers with more easily expendable temporary workers. By doing so these small firms risk losing the very advantage they have over large companies, namely a highly skilled and committed workforce that can be employed in variable settings (Semlinger 1993).

We suspect that the pressures of external market competition, to which businesses in industrial districts are not immune, drive firms into strategic behavior that is more in-

⁵ In contradiction to the model of interfirm cooperation in districts, the complaint is made that confidential design blueprints are often passed on to competitors, without the supplier's permission (Handelsblatt, 26.4.1994).

formed by efficiency considerations than the kind of social obligations that characterize ideal-typical districts. The outcome is that market opportunities must be "exploited", just to remain competitive, and that forming alliances with firms outside the district become a viable least-cost alternative to commitment to network relations within the district. Above we noted the tendency in recent years of firms in the "Third Italy" and Baden-Württemberg to move production facilities to low-wage countries. Research on Italian districts has also shown that family enterprises can be an important source of business flexibility, enabling small firms to accept pressures from larger companies in the networks. Family-owned businesses – mostly small ones – account for some 99 percent of Italy's companies (The Economist 1994) and are especially widespread in Italian districts. Recoveri et al. (1991) found that in such businesses the younger members of a family are often forced to accept poorly-paid jobs and that many women accept long working hours and casual employment contracts. Sengenberger and Pyke (1991) noted that in many districts families, and the networks in which they are embedded, are an important means of employment security in difficult economic times, but the wage levels and long hours they accept can hardly be said to fulfill the promise of the district model.

In short, to the extent that network relations in industrial districts are not symmetric, risk sharing can turn into risk shifting from dominant firms to the smallest, most vulnerable firms. In this case, it is the peripheral employee who pays for the cost of economic adjustment required of those firms. Put differently, the cost of surviving in competitive markets is being shifted to communities and to employees in the periphery of the industrial district. Even embedding has its contradictions. This raises the question whether business efficiency in industrial districts is at the expense of employee equity.

3.4. Business Efficiency versus Employment Equity

Under normal circumstances, efficiency is an important goal of business, while equity is important to many employees, but these goals are not necessarily incompatible if properly implemented. There is a growing recognition among organization and labor relations theorists that business survival in a highly competitive marketplace demands the adoption of human resource management strategies that treat the workforce as a competitive advantage, and not as a cost to be minimized or avoided. Pfeffer (1994), for example, describes a number of human resource management practices (selective recruiting, high wage policy, information sharing, and so on) that are aimed at building sustainable and difficult-to-imitate competitive advantages. What they have in common is that they entail considerable involvement and responsibility on the part of the workforce. While participative human resource strategies are useful in a variety of situations, they are an essential characteristic of management-labor relations in industrial districts, premised on notions of trust, employee empowerment, and teamwork. In that sense, industrial districts are "worker friendly" by definition, but the reality does not always conform to ideal-typical characterizations.

The promise of worker emancipation in industrial districts raises the idea of employment equity as a broad social objective. The intention is to avoid labor market segregation along racial, gender and skill lines, and to prevent the marginalization of certain employee groups. The evidence, however, suggests that either there continues to exist significant labor market segmentation in districts or recent changes in the marketplace have forced a return to earlier (i.e. Fordist) forms of industrial capitalism. We already noted the heavy use of underpaid family labor in Italian districts, but labor markets are also segregated by gender. The knitwear workforce in the Carpi region, for example, shows a high degree of segmentation along gender lines, with women disproportionately working in production or at home (not necessarily involuntarily), and men working as better-paid artisans (Solinas 1982). The picture is similar in other industries in the Third Italy. Murray (1987) reports that only a fifth of engineering employees are women, and that 96 percent of them work in the three lowest skill grades, while 66 percent of male engineering workers are in the three highest grades. The organization of production in the "Third Italy" has promoted significant labor market segregation in that "quality craft work is done by Emilian men, semi-skilled assembly work by women, and heavy foundry and forging work by Southern Italian and North African workers" (Murray 1987, p. 88). Studies have shown extensive secondary labor markets even in high-technology sectors, such as in Southern California (Scott 1992), Silicon Valley (Florida and Kenney 1990), and Cambridge (Crag and Martin 1991).

In the Italian small firm sector in general, industrial relations and working conditions vary widely due to the absence of unions and protective labor legislation. The home-working sector is, of course, even less well protected. In the larger firms there may be wide skill differences, but their relatively high degree of unionization prevents wide wage differentials. Since 1970, employees in Italy have had the right to union representation at the workplace, called *Rappresentanze Sindacali Unitarie*, who play a role similar to that of a *Vertrauensmann* in Germany. New legislative developments provide that two-thirds of the representatives on this body are directly elected by the workers and the rest are selected from the list of candidates presented by the trade unions signing the national sectoral collective agreement (European Industrial Relations Review 1994a). However, work units with less than 15 employees do not come under the jurisdiction of this Act. This leaves out about a third of the employed workforce, including the majority of those employed in Italian industrial districts (Pellegrini 1993, p. 145). Recently negotiated "solidarity contracts" in Italy, providing for reductions in pay and working time, are available only in large companies and are seen by some observers as further evidence of an increasingly segmented labor market. Workers in small businesses can rely only on unemployment benefits, which stand at 27 percent of previous pay and which are available for only six months (European Industrial Relations Review 1994b).

The relatively high rate of unionization in Baden-Württemberg, coupled with the right to works councils in enterprises with more than five employees, tends to limit the kind

of exploitation of women and minorities that is typical in many other regions. Recent developments in business populations, however, suggest increased tendencies toward labor market segmentation there as well. The Stuttgart region, for example, saw a real decline in the number of establishments in the mid-1980s (Audretsch and Fritsch 1992). The fact that the rate at which new businesses are established in this region has been below the average for all other regions in West Germany may suggest a process of resource deconcentration, encouraging the polarization of the labor force. Consistent with this argument is the finding that in the Stuttgart region the rate of business foundings in the service sector has exceeded that in manufacturing. Because new firms in the service sector tend to be small and heterogeneous with respect to employment outcomes (e.g., wage levels, working hours, employment security), there is the possibility that employment opportunities in this region are becoming more, rather than less, segregated.

The recent experience in Italian districts is similar to that in Baden-Württemberg (Fumagalli and Mussati 1993), with respect to business founding rates. Firm birth rates have declined in the manufacturing sector – in stark contrast to the rates observed in the 1970s – while growing slightly in services. Fumagalli and Mussati (1993) note that most of the new firms are marginal businesses operating in industries with low scale economies and barriers to entry, or they are small subcontractors dependent on the investment strategies of large corporations. The profit performance of the small firm sector in these districts deteriorated throughout the 1980s, in marked contrast to their performance in the 1970s when the district model became first popularized. The picture of Italian districts that emerges is anything but comforting, from a district theoretic perspective. "The idea of a flexible system of production as a new form of labour organization and economic strategies (with all the implications of public policy) is strongly declining and, if the small firms are relatively profitable, this seems to reflect the prevalence of low wages and poor working conditions, rather than superior economic dynamism" (Fumagalli and Mussati 1993, p. 32).

Consistent with this conclusion, unemployment rates of males and females in industrial districts show no evidence of employment equity,⁶ defined as such. The data in Table 2 indicate that, while unemployment rates for both genders in Baden-Württemberg, the Stuttgart region, and the Italian districts have been below the rates at the national level, rates for females have consistently exceeded those of males. Also, female and male unemployment rates have widened since 1973, in all regions considered in Table 2.

⁶ Industrial districts in Jutland, Denmark, may well be an interesting exception, where at least one study has shown high rates of unionization and high wage rates throughout the districts (Hansen 1991). This study, however, like many others, may suffer from a selection bias in the sample, as only existing firms were surveyed, and thus information on workers displaced from failed firms was missed. For purposes of understanding employment outcomes it is particularly important that researchers survey complete business populations, including failed firms (Staber and Aldrich 1989).

The data in Table 1 show that in all regions women are far more likely to be employed part-time than men, suggesting that employment opportunities for women are as restricted in industrial districts as elsewhere.

Table 2: Regional Comparisons of Unemployment Rates (as % of Total Employment)

Region	1973			1979			1991		
	female	male	all	female	male	all	female	male	all
Germany	0,8	0,4	0,5	3,5	1,8	2,7	5,0	3,7	4,2
Baden-Württ.	0,6	0,2	0,4	2,4	1,1	1,6	3,1	2,0	2,4
Stuttgart	0,5	0,2	0,3	2,1	0,9	1,4	2,7	1,7	2,1
Italy	6,1	3,3	4,0	8,6	3,8	5,3	15,8	6,8	10,2
Emilia-Rom.	7,1	1,8	3,5	7,5	1,6	3,6	7,7	1,9	4,3
Veneto	3,9	2,1	2,5	6,2	2,3	3,5	6,6	2,5	4,1
Tuscany	4,6	1,6	2,4	6,6	2,2	3,6	12,9	4,2	7,6

Source: Eurostat, 1975, 1981, 1993.

Given the available evidence, the promise of industrial districts fostering employment equity and an equal distribution of economic opportunities appears somewhat hollow. The familiar tension between the need of management to control the labor process and to promote worker initiative and commitment (Hyman 1994) is as pressing in industrial districts as elsewhere. To the extent that interfirm relations within and across districts derive their flexibility from the existence of secondary labor markets, where employment is precarious and marginal, such districts do not live up to their reputation as a craft and worker "utopia". In many districts, as elsewhere, the economic reality is that businesses tend to pursue traditional cost-minimization strategies to survive in a competitive market environment. This is particularly true in the much acclaimed Italian districts where horizontal competition among firms is becoming fierce and vertical cooperation weak (Fumagalli and Mussati 1993). One may wonder about the conditions under which the social fabric of industrial districts is strong enough to withstand the onslaught of distant and impersonal economic forces.

4. Concluding Remarks: Possibilities for Public Policy?

The idea of industrial district has attracted the interest of people concerned with business and labor flexibility, and has been hailed as a model for regional economic renewal. While the model has a number of attractive features, we identified several tensions and contradictions with negative outcomes for labor and employment. Our analysis

focused on the reality of industrial districts in Italy and Baden-Württemberg and noted some broad similarities.

However, there are also some differences between the two regions which need to be kept in mind, as they may have implications for the structure and dynamics of employment regimes. First, the regions differ with respect to the size distribution of firms. Italian districts have a greater proportion of very small firms than Baden-Württemberg. The average employment size of business units in the industrial districts of Italy is 8 workers, whereas in Baden-Württemberg only about 15 percent of the industrial workforce is accounted for by firms employing fewer than 100 workers. Differences in firm size explain partly why the degree of union penetration is higher in Baden-Württemberg than in the Italian districts. Second, the extent of self-employment is much higher in Italian districts than in Baden-Württemberg. Only about five percent of industrial workers are self-employed in Baden-Württemberg as compared to about 15 percent in the Emilia-Romagna region in Italy. A high rate of self-employment is generally indicative of significant labor force polarization (Bögenhold and Staber 1991). Finally, if one makes a distinction between labor-intensive flexible specialization and technology-intensive flexible specialization (Storper and Scott 1990), then a majority of businesses in Italian industrial districts fall in the former category and more of the business units in Baden-Württemberg in the latter. This distinction is important because labor-intensive flexible specialization is related to employment instability and low wages, whereas the technology-intensive flexible specialization is more conducive to employment stability, acquisition of firm-specific skills, and higher wage levels.

If there is one observation that is common to most studies of industrial districts it is that they represent unique and historically sedimented structures. Each district has undergone its own specific development, rooted in local culture and tradition (Curry 1993; for a sample of regional studies, see Zeitlin 1989, and Pyke and Sengenberger 1992). The "Third Italy", for example, comprises a number of distinct regions with specific subcultures, political traditions, and institutional arrangements that include interest groups, political parties, welfare structures, business services, and so on (Triglia 1986). Even more dramatic are the observed differences across industrial districts when the national context of economic and policy regimes is considered, indicating variations in factors such as firm size distribution, the extent of business integration in global networks, and the level of government expenditures in critical industries. Localized cultures are important forces shaping the regional economy via business norms, worker habits, and even linguistic dialects (Scott and Storper 1992). But equally important are the institutional-regulatory regimes at the national level which constrain possibilities for regional economic development (Saxenian 1989).

Despite the existence of significant differences in the properties, origins, and evolutionary dynamics of contemporary industrial districts, there is a tendency among practitioners in business and government to search for generic elements of districts that can be replicated. Public policy discussions in particular often proceed on the assumption

that there is a model of districts that can be transferred or adapted to other regional contexts. This approach is understandable, but it is fundamentally flawed for a number of reasons.

First, it is not clear what these generic properties of successful districts are. For example, accounts of collaboration make much of the role of trust between interacting enterprises and between employers and workers, but it is not clear what the important sources of trust are and to what extent trust-building can be engineered. As Zeitlin (1992, pp. 286-287) noted, "under the right circumstances, it would appear, almost any set of common experiences can form the basis of a common culture." To date, however, no comparative studies have been attempted with the express purpose of identifying those conditions and how they can be created.

Second, even if generic properties could be identified, it is not self-evident that it is these properties that account for the observed economic success of districts. If, for example, trust and consensus-based political cultures are so important and exist in many regions, then why have they not led to similar economic performance outcomes in all regions? Without doubt, other variables are at play as well, including luck, error, and chance. As Schmitz (1992) noted, the economic success of Baden-Württemberg during the 1980s may have much to do with the fact that the economy is dominated by a few industries (electronics, motor vehicles, and machine tools) that did particularly well at that time in key export markets.⁷

Social consensus is not a static phenomenon, but evolves with changing circumstances. The evidence suggests a resurgence of individualism in some Italian districts, where collective bonds are thought to be particularly strong and enduring, as small firms struggle to survive the onslaught of Asian competition (The Economist 1994). Recent interview studies revealed a growing scepticism among business owners and service providers about the benefits of small firm networks, arguing that "a model centred on small and medium-sized family firms with an extensive local social division of labour is no longer viable. Instead, there is a need for financial centralization and greater vertical integration" (Dunford et al. 1993, p. 136). Whether the push for corporate re-integration has benign consequences for employment relations depends partly on the organization of labor interests. In the German case, at least, the territorial jurisdiction of the leading industrial unions is so broadly defined that diverse supplier and subcontractor relations – typical of industrial districts – can often be covered by a single union, without inter-union competition and notwithstanding the ability of works councils to strike special deals at the plant level (Streeck 1991).

A third reason for being sceptical about the ability of interventionist strategies to replicate successful industrial districts stems from the emergent nature of districts. Histori-

⁷ The growth rate of Baden-Württemberg's economic output has been below that of the rest of West Germany since 1990, and in 1993 the region's economy contracted more dramatically than any other German state, despite a continued consensus orientation (Frenkel 1994).

cal accounts of contemporary districts emphasize the evolutionary development of institutional arrangements, but also note that evolution is not always uni-directional and without friction. Although it can be argued that the relative success of the Baden-Württemberg economy in the 1970s and 1980s was in part rooted in strong artisan traditions of the nineteenth century, the development of artisanship in that region was highly uneven and not the result of a consistent public policy (Sedatis 1979). In Emilia-Romagna, it has taken the small firm sector three to four decades to reach a stage where one can reasonably speak of economic success (Murray 1987). Policy initiatives to create district arrangements are likely to fail, if they ignore the evolutionary character of social relations.

Finally, even if interventionist strategies were able to replicate and create industrial districts, political assignments of special status to places may lead to a "bandwagon effect", as Glasmeier (1988) demonstrated for the Japanese Technopolis program. Assigning special status to particular regions may create political pressure and lead to unproductive competition among governmental jurisdictions for limited resources. The end-effect would be that none or only the politically most powerful regions are able to attract the critical mass of resources necessary for obtaining the promised synergies of industrial districts. It can hardly be in the interest of labor unions to support employment creation strategies that are driven by such inter-regional competition (Adamy and Bosch 1986).

In conclusion, how the various tensions and contradictions that have been identified in this paper will be resolved empirically remains an open question. As our analysis has shown, there is some doubt that the empirical realities of industrial districts support theoretical expectations. Employment opportunities are not always balanced, interfirm cooperation does not necessarily lead to employment and wage security, and the needs of endogenous local development tend to be overwhelmed by global competitive forces. It may well be that the pure district model, based on the assumption of social embedding, is sustainable only in culturally homogeneous and protected locales, but this would severely limit its utility as a model for economic renewal. In any case, there is considerable room for detailed and comparative research to study the limitations of the industrial district model for regional economic development. The challenge will be to look beyond the ideological shrouds of the "district fetish."

References

- Adamy, W./Bosch, G. (1986): *Gewerkschaften in der Region – Impulsgeber oder Dulder regionaler Beschäftigungspolitik?* In: *Soziale Sicherheit*, 35, pp. 33-41.
- Amin, A. (1989): *Flexible Specialization and Small Firms in Italy: Myths and Realities*. In: *Antipode*, 21, pp. 13-24.
- Amin, A./Robins, K. (1990): *The Re-emergence of Regional Economies? The Mythical Geography of Flexible Accumulation*. In: *Environment and Planning: Society and Space*, 8, pp. 7-34.

- Atkinson, J. (1984): Manpower Strategies for Flexible Organizations. In: *Personnel Management*, 16, pp. 28-31.
- Audretsch, D./Fritsch, M. (1992): Market Dynamics and Regional Development in the Federal Republic of Germany: Discussion paper, Wissenschaftszentrum Berlin.
- Belussi, F. (1987): Benetton: Information Technology in Production and Distribution: Unpublished manuscript, Science Policy Research Unit, University of Sussex.
- Best, M. (1990): *The New Competition*. Cambridge, MA.
- Bigarelli, D./Crestanello, P. (1994): An Analysis of the Changes in the Knitwear/Clothing District of Carpi During the 1980s. In: *Entrepreneurship and Regional Development*, 6, pp. 127-144.
- Blyton, P./Morris, J. (1991): A Flexible Future: Aspects of the Flexibility Debates and Some Unresolved Issues. In: Paul Blyton and Jonathan Morris (eds.): *A Flexible Future?* Berlin.
- Bögenhold, D./Staber, U. (1991): The Decline and Rise of Self-Employment. In: *Work, Employment and Society*, 5, pp. 223-239.
- Brusco, S. (1982): The Emilian Model: Productive Decentralization and Social Integration. In: *Cambridge Journal of Economics*, 6, pp. 167-184.
- Christopherson, S./Redfield, B. (1993): The False Promise of Industrial Districts for Rural Economic Development. In: G. Andrew Bernat, Jr. and Martha Frederick (eds.): *Rural America and the Changing Structure of Manufacturing: Spatial Implications of New Technology and Organization*. Washington, D.C.
- Cooke, P./Morgan, K. (1993): The Network Paradigm: New Departures in Corporate and Regional Development. In: *Environment and Planning: Society and Space*, 11, pp. 543-564.
- Crang, P./Martin, R. (1991): Mrs Thatcher's Vision of the 'New Britain' and the Other Sides of the 'Cambridge Phenomenon'. In: *Environment and Planning D: Society and Space*, 9, pp. 91-116.
- Curry, J. (1993): The Flexibility Fetish. In: *Capital and Class*, 50, pp. 99-126.
- Daniels, A./Lamparter, D. (1994): Wir können nicht warten. In: *Die Zeit* (18. Feb. 1994), pp. 8-9.
- DiMaggio, P./Powell, W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality. In: *American Sociological Review*, 48, pp. 147-160.
- Dunford, M./Fernandes, A./Musyck, B./Sadowski, B./Cho, M./Tsenkova, S. (1993): The Organization of Production and Territory: Small Firm Systems. In: *International Journal of Urban and Regional Research*, 17, pp. 132-136.
- The Economist. Italian Small Businesses: Change in the Heartland. April 2, 1994, pp. 63-64.
- European Industrial Relations Review (January 1994a): Central Agreement on Worker Representation, p. 10.
- European Industrial Relations Review (March 1994b): Solidarity Contract Issues, pp. 8-9.
- Eurostat. (1975, 1981, 1993): *Regional Statistics*. Brussels.
- Florida, R./Kenney, M. (1990): *The Breakthrough Illusion*. New York.
- Freeman, R./Medoff, J. (1984): *What Do Unions Do?* New York.
- Frenkel, R. (1994): Neue Töne aus dem Süden. In: *Die Zeit* (21. Jan. 1994), pp. 9-10.
- Fumagalli, A./Mussati, G. (1993): Italian Industrial Dynamics from the 1970s to the 1980s: Some Reflections on Entrepreneurial Activity. In: *Entrepreneurship and Regional Development*, 5, pp. 25-37.
- Gertler, M. (1993): Regional Industrial Networks and the Role of Labour. Paper presented at the Conference on Business Networks, Frederickton.

- Glasmeyer, A. (1988): The Japanese Technopolis Programme: High-Tech Development Strategy or Industrial Policy in Disguise? In: *International Journal of Urban and Regional Research*, 12, pp. 268-283.
- Grabher, G. (1989): Regional Innovation by Networking: The Case of Southern Lower Austria. In: *Entrepreneurship and Regional Development*, 1, pp. 141-146.
- Hahn, R./Gaiser, A. (1994): Aktuelle Innovationsprozesse im verarbeitenden Gewerbe. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, 1, pp. 60-75.
- Hamel, G. (1991): Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances. In: *Strategic Management Journal*, 12, pp. 83-103.
- Handelsblatt (27.1.1994) Eurozentrismus ist keine überlebensfähige Formel, p. 13.
- Handelsblatt (31.1.1994) Gewerkschaft ist bereit, den Tarifvertrag auch für betriebliche Lösungen zu öffnen, p. 5.
- Handelsblatt (4.2.1994) Mehr Elektrowerkzeuge aus dem Ausland, p. 23.
- Handelsblatt (7.3.1994) Erstmals in einem Flächentarifvertrag Optionen für betriebliche Lösungen, p. 13.
- Handelsblatt (22.3.1994) Wiedeking: "Zukunftsprojekte sind nach der Kapitalerhöhung solide finanziert", p. 13.
- Handelsblatt (6.4.1994) Gesamttextil fordert bessere Rahmenbedingungen, p. 15.
- Handelsblatt (13.4.1994) Wir wollen zurück zur Kooperation, p. B13.
- Handelsblatt (26.4.1994) Mittelständische Unternehmer wollen den Konzernen endlich Paroli bieten, p. 17.
- Hansen, N. (1991): Factories in Danish Fields: How High-Wage, Flexible Production has Succeeded in Peripheral Jutland. In: *International Regional Science Review*, 14, pp. 109-132.
- Harrison, B. (1994): The Small Firms Myth. In: *California Management Review*, 36, pp. 142-158.
- Held, D./McGrew, A. (1993): Globalization and the Liberal Democratic State. In: *Government and Opposition*, 28, pp. 261-288.
- Herrigel, G. (1993): Power and the Redefinition of Industrial Districts: The Case of Baden-Württemberg. In Gernot Grabher (ed.) *The Embedded Firm: On the Socioeconomics of Industrial Networks*. London. pp. 227-251.
- Hinrichs, K. (1989): Irreguläre Beschäftigungsverhältnisse und soziale Sicherheit. In: *Prokla*, 19, pp. 7-32.
- Hyman, R. (1994): Industrial Relations in Western Europe: An Era of Ambiguity? In: *Industrial Relations*, 33, pp. 1-24.
- Jensen, M. (1993): The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems. In: *The Journal of Finance*, 48, pp. 831-880.
- Julien, P. (1992): The Role of Local Institutions in the Development of Industrial Districts: The Canadian Experience. In Frank Pyke and Werner Sengenberger (eds.) *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*, pp. 197-214.
- Katz, H./Kochan, T./Weber, M. (1985): Assessing the Effects of Industrial Relations Systems and Efforts to Improve the Quality of Working Life on Organizational Effectiveness. In: *Academy of Management Journal*, 28, pp. 509-526.
- Marshall, A. (1890/1961): *Principles of Economics*. London.
- Medick, H. (1993): The Unique Industrial Development of Württemberg: A Review Essay. In: *Business History Review*, 67, pp. 439-447.

- Murray, F. (1987): Flexible Specialization in the Third Italy. In: *Capital and Class*, 33, pp. 84-95.
- Pellegrini, C. (1993): Industrial Relations in Italy, In: G. Bamber/R. Lansbury (eds.) *International and Comparative Industrial Relations*. St. Leonards, pp. 126-148.
- Perlmutter, H. (1992): The Transnational Corporation without Boundaries: Global Enterprise Networks and Labour in the Context of an Emerging Global Civilisation. In *Is the Single Firm Vanishing? Inter-Enterprise Networks*. Labour and Labour Institutions, Geneva. pp. 7-33.
- Perrow, C. (1992): Small-Firm Networks. In: Nitin Nohria and Robert G. Eccles (eds.): *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. Boston, MA.
- Perulli, P. (1990): Industrial Flexibility and Small Firm Districts: The Italian Case. In: *Economic and Industrial Democracy*, 11, pp. 337-353.
- Pfeffer, J. (1994): *Competitive Advantage Through People*. Boston, MA.
- Piore, M./Sabel, C. (1984): *The Second Industrial Divide*. New York.
- Pyke, Pyke, F./Sengenberger, W. (eds.): (1992): *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*. Geneva.
- Reich, R. (1991): *The Work of Nations*. New York.
- Ricoveri, G./Cilona, O./Focker, F. (1991): Labour and Social Conditions in Italian Industrial Districts. In: *Labour and Society*, 16, pp. 57-86.
- Sabel, C. (1982): *Work and Politics*. Cambridge.
- Sabel, C. (1989): Flexible Specialization: and the Re-emergence of Regional Economies. In: Paul Hirst and Jonathan Zeitlin (eds.) *Reversing Industrial Decline?* Oxford.
- Sabel, C./Herrigel, G./Deeg, R/Kazis, R. (1989): Regional Prosperities Compared: Massachusetts and Baden-Württemberg in the 1980s. In: *Economy and Society*, 18, pp. 374-404.
- Saxenian, A. (1989): The Cheshire Cat's Grin: Innovation, Regional Development and the Cambridge Case. In: *Economy and Society*, 18, pp. 448-477.
- Schmitz, H. (1992): Industrial Districts: Model and Reality in Baden-Württemberg, Germany. In Frank Pyke and Werner Sengenberger (eds.), *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*, Geneva, pp. 87-121.
- Schoenberger, E. (1988): Multinational Corporations and the New International Division of Labor: A Critical Appraisal. In: *International Regional Science Review*, 11, pp. 105-119.
- Scott, A. (1992): Low-Wage Workers in a High-Technology Manufacturing Complex: The Southern California Electronics Assembly Industry. In: *Urban Studies*, 29, pp. 1231-1246.
- Scott, A./Mattingly, D. (1989): The Aircraft and Parts Industry in Southern California: Continuity and Change from the Inter-War Years to the 1990s. In: *Economic Geography*, 65, pp. 48-71.
- Scott, A./Storper, M. (1992): Regional Development Reconsidered. In: Huib Ernste and Verena Meier (eds.): *Regional Development and Contemporary Industrial Response*. London, pp. 3-24.
- Sedatis, H. (1979): *Liberalismus und Handwerk in Südwestdeutschland* Stuttgart: Klett-Cotta.
- Semlinger, K. (1993): Small Firms and Outsourcing as Flexibility Reservoirs of Large Firms. In: G. Grabher (ed.): *The Embedded Firm: On the Socioeconomics of Industrial Networks*. London, pp. 161-178.
- Sengenberger, W. (1993): Local Development and International Competition. In: *International Labour Review*, 132, pp. 313-329.
- Sengenberger, W./Pyke, F. (1991): Small Firm Industrial Districts and Local Economic Regeneration: Research and Policy Issues. In: *Labour and Society*, 16, pp. 1-24.

- Simon, D. (1993): The International Technology Market: Globalization, Regionalisation and the Pacific Rim. In: *Business and the Contemporary World*, V, pp. 50-66.
- Solinas, G. (1982): Labour Market Segmentation and Workers' Careers: The Case of the Italian Knitwear Industry. In: *Cambridge Journal of Economics*, 6, pp. 331-352.
- Staber, U./Aldrich, H. (1989): Human Resource Strategies: Some Ecological Cracks? In: *Industrial Relations Journal*, 20, pp. 110-118.
- Storper, M./Scott, A. (1990): Work Organization and Local Labour Markets in an Era of Flexible Production. In: *International Labour Review*, 129, pp. 537-591.
- Storper, M./Christopherson, S. (1987): Flexible Specialization and Regional Industrial Agglomerations: The Case of the U.S. Motion Picture Industry. In: *Annals of the Association of American Geographers*, 77, pp. 104-117.
- Streeck, W. (1991): Klasse, Beruf, Unternehmen, Distrikt: Organisationsgrundlagen industrieller Beziehungen im europäischen Binnenmarkt. Discussion paper, Wissenschaftszentrum Berlin.
- Taplin, I. (1989): Segmentation and the Organization of Work in the Italian Apparel Industry. In: *Social Science Quarterly*, 70, pp. 408-424.
- Teece, D. (1992): Foreign Investment and Technological Development in Silicon Valley. In: *California Management Review*, 34, pp. 88-106.
- Textil-Wirtschaft (7.10.1993) Freier aber fairer Handel, p. 88.
- Textil-Wirtschaft (21.10.1993) Nicht die gleiche Sicht der Dinge, p. 74.
- Textil-Wirtschaft (18.11.1993) Zwischen Verlagerungsdruck und Chance in der Nische, pp. 80-81.
- Textil-Wirtschaft (10.3.1994) Licht und Schatten, pp. 60-61.
- Textil-Wirtschaft (23.6.1994) Wann kommt Premiere Vision d'Italia?, pp. 94-95.
- Triglia, C. (1986): Small-Firm Development and Political Subcultures in Italy. In: *European Sociological Review*, 2, pp. 161-175.
- Wassermann, W. (1990): Die Interessenvertretung der Arbeitnehmer in Klein- und Mittelbetrieben, In: J. Berger/V. Domeyer/M. Funder (eds.): *Kleinbetriebe im wirtschaftlichen Wandel*. Frankfurt/New York, pp. 217-237.
- Zeitlin, J. (1989): Local Industrial Strategies: Introduction. In: *Economy and Society*, 18, pp. 367-373.
- Zeitlin, J. (1992): Industrial Districts and Local Economic Regeneration: Overview and Comment. In: F. Pyke and W. Sengenberger (eds.): *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*. Geneva, pp. 279-294.

Personalwirtschaftliche Konsequenzen der Externalisierung von Arbeit – Die Bauwirtschaft als prototypisches Beispiel**

Seit einigen Jahren reduzieren die Unternehmen der Bauwirtschaft ihre Belegschaften und vergeben Werkverträge an ausländische Subunternehmen. Dieser Beitrag behandelt die personalwirtschaftlich relevanten Folgen dieser zunehmenden Externalisierung von Arbeit und Arbeitskräften. Auf der Basis von 28 Experteninterviews sowie der Analyse von Statistiken u.ä. zeigt sich, daß eine Strategie der massiven und kurzfristigen Subkontrahierung mit ausländischen „Billiganbietern“ weit verbreitet ist und vielfach dysfunktionale Folgen hat: Langfristig ist die Funktionsfähigkeit des Arbeitsmarktes gefährdet; es sind Motivationsprobleme, Schwierigkeiten bei der Kooperation der Arbeitskräfte untereinander und Qualitätsverschlechterungen zu beobachten. Diese Nachteile sind größer als die Vorteile in Form von Arbeitskostensparnis und größerer numerischer Flexibilität. Zu erwarten ist, daß sich mittelfristig insbesondere bei komplexen Bauvorhaben eine Arbeitskräftestrategie der Netzwerk-Subkontrahierung herausbildet, die diese Probleme reduziert, während bei einfachen Bauaufgaben vermutlich weiterhin eine kurzfristig angelegte Strategie der Markt-Subkontrahierung verfolgt wird, die für die Unternehmen kurzfristig durchaus problemlösend ist, jedoch für einen großen Teil der Beschäftigten, aber auch für die Konsumenten gravierende Probleme mit sich bringt.

Human Resource Implications of Labor Externalization – The Construction Industry as a Prototypical Example

For several years construction firms have been cutting down their workforce by subcontracting parts of projects to foreign contractors. This paper deals with the consequences of this increasing externalization of labor. Based on 28 interviews and statistical reports it is shown that an extensive and short-termed strategy of subcontracting to foreign contractors with „cheap“ labor is widely spread, with negative consequences: In the long run the functionality of the labor market is endangered and the firms are faced with problems of motivation, cooperation among workers and reductions in product quality. These disadvantages are not outweighed by the advantages of reduced labor costs and increased numerical flexibility. For projects with a high degree of task complexity it is to be expected that a human resource strategy called network subcontracting evolves which is reducing the named problems. In case of simple projects the construction firms will most likely rely on a strategy of short-termed market subcontracting. This strategy reduces some problems of the construction companies in the short run. But for a large number of employees and for consumers, its outcomes will be dysfunctional.

* Dr. Werner Nienhüser, Professor für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalwirtschaft, Universität GH Essen, Fachbereich Wirtschaft, 45117 Essen

** Dieser Beitrag schließt an ein Forschungsprojekt an, das vom Land Baden-Württemberg bzw. von der Universität Konstanz gefördert wurde.

*„Wie können Loyalitäten und Verpflichtungen in Institutionen aufrechterhalten werden, die ständig zerbrechen oder immer wieder umstrukturiert werden?“
(R. Sennett 1998: Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin)*

1. Einleitung

Die bürokratische, integrierte Unternehmung und das traditionelle Arbeitsverhältnis sind Auslaufmodelle – so lautet eine in der Organisations- und Personalforschung weit verbreitete Auffassung. Künftig, so wird vielfach argumentiert, werde unser Leben stärker geprägt sein von dezentral organisierten, „grenzenlosen Unternehmen“ (Picot u.a. 1998), „fraktalen Fabriken“ (Warnecke 1996), „flexiblen Firmen“ (Atkinson 1984), „virtuellen Organisationen“ (Davidow/Malone 1993), Netzwerkunternehmen, Unternehmensnetzwerken (Sydow 1992; Ebers/Jarillo 1998; s.a. Freimuth/Meyer 1998) usw. Eine solche Entwicklung hat Folgen für die Beschäftigungsverhältnisse: Bis auf Kernaufgaben werden Arbeitstätigkeiten externalisiert – auf neudeutsch: „outgesourct“ (Bühner/Tuschke 1997; Meckl 1997) – und mit ihnen diejenigen Arbeitskräfte, die keinen dauerhaften Beitrag zur Erfüllung der Kernaufgaben leisten (vgl. Prahalad/Hamel 1991). Viele Menschen werden daher kein festes Arbeitsverhältnis mit ein und demselben Unternehmen mehr haben, sondern als „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß/Pongratz 1998), als „Unternehmer ihrer selbst“ (Bartölke/Kiunke 1997) tätig sein. – Nehmen wir an, dies seien zwar verkürzt und etwas übertrieben dargestellte, aber wahrscheinliche Entwicklungen. Dann stellt sich die *Frage: Welche Folgen hat die Externalisierung des Personals für die betriebliche Personalwirtschaft?* Möglicherweise kann die Arbeitskräftemenge flexibler der Nachfrage angepaßt werden, vielleicht lassen sich auch die Lohn- bzw. Arbeitskosten reduzieren. Kann aber auch sichergestellt werden, daß ausreichend qualifizierte, motivierte, loyale und kooperationsbereite Arbeitskräfte zur Verfügung stehen? Unter welchen Bedingungen und im Hinblick auf welche Ziele ist dann eine massive Externalisierung funktional?

Die Bauwirtschaft bietet uns einen Realitätsausschnitt, der geeignet ist, die Frage nach den personalwirtschaftlichen Folgen der Externalisierung zu klären: Insbesondere in großen Bauunternehmen werden viele Projekte arbeitsteilig, gemeinsam mit anderen Unternehmen in sog. Arbeitsgemeinschaften durchgeführt; Subkontrahierung, d.h. die Vergabe von Werkverträgen an andere Unternehmen, ist schon lange Normalität; Arbeitskräfte haben häufig keine dauerhafte, ganzjährige Beschäftigung, schon gar nicht bei demselben Bauunternehmen. In den letzten Jahren haben die Bauunternehmen massiv Personal abgebaut; seit etwa 1993 werden zunehmend Arbeitstätigkeiten von Werkvertragsarbeitnehmern ausländischer Subunternehmen übernommen, die zu erheblich niedrigeren Preisen als ihre deutschen Mitbewerber anbieten. Die Bauwirtschaft kann daher insgesamt als Prototyp, als „Urbild“ für Externalisierung von Arbeit und ihre Folgen angesehen werden. An ihr können die aufgeworfene Frage sozusagen

„im Kleinen“ geklärt und die Antworten – allerdings mit Vorsicht und unter Berücksichtigung der Branchenbesonderheiten – verallgemeinert werden.

Im folgenden soll geklärt werden, welche Konsequenzen die Externalisierung von Arbeit erstens für die Wirksamkeit und Verfügbarkeit des Arbeitsvermögens, aber auch für das erforderliche Sozialkapital (kurz: die kollektive Fähigkeit zur Zusammenarbeit) und die Flexibilität der Unternehmung hat. Zweitens ist zu klären, wie sich die Personalarbeit durch oder als Voraussetzung für die Externalisierung verändert. Die *Orientierungshypothesen* lauten: Eine derzeit schon vielfach praktizierte Externalisierung von Arbeit in Form einer Vergabe von Werkverträgen insb. an ausländische Subunternehmen ist vor allem, aber nicht nur bei komplexen Bauprojekten langfristig dysfunktional. Sie reduziert die Wirksamkeit und Verfügbarkeit sowohl von Humankapital als auch von Sozialkapital so stark, daß die zu verzeichnenden Arbeitskostensparnisse und Flexibilitätsvorteile überkompensiert werden. Zudem wird sich die Personalarbeit erheblich wandeln – allerdings je nach Art und Ausmaß der Externalisierung unterschiedlich.

Empirisch stütze ich mich zum einen auf insgesamt 28 leitfadenorientierte Experteninterviews. Befragt wurden in ein- bis zweistündigen Gesprächen fünfzehn Personalverantwortliche und neun Betriebsräte in 24 Betrieben, drei Gewerkschaftsvertreter und ein Arbeitgeberverbandsvertreter. Sämtliche Interviewpartner und Firmen bleiben anonym. Die Interviewbefunde werden durch die Analyse von Geschäftsberichten, Dokumenten, Hintergrundmaterialien, Statistiken und Literaturberichten ergänzt. *Als Theoriebasis* ziehe ich vor allem den Betriebsstrategischen Ansatz (in der Variante von Lutz 1987; s.a. Bechtle 1980; Sengenberger 1987) heran, den ich mit Überlegungen aus der Transaktionskostentheorie (Williamson 1984; 1985; 1990) verbinde.

Ich werde wie folgt vorgehen: Zunächst skizziere ich die theoretische Basis und davon ausgehend idealtypische Arbeitskraftstrategien und Externalisierungsformen (Kapitel 2). In Kapitel 3 behandle ich die realtypische Situation der Bauwirtschaft und die derzeitigen Externalisierungstendenzen. Die personalwirtschaftlichen Folgen analysiere ich in Kapitel 4, bevor Kapitel 5 schließlich die Ergebnisse zusammenfaßt; zudem werden einige Schlußfolgerungen für die personalwirtschaftliche Lehre und Forschung gezogen.

2. Theoretische Basis

2.1. Betriebsstrategischer Ansatz in Verbindung mit transaktionskostentheoretischen Überlegungen

Der Betriebsstrategische Ansatz wurde von Forschern des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) München entwickelt. Ich knüpfe vor allem an Überlegungen von Lutz (1987) an und verbinde diese mit transaktionskostentheoretischen Gedanken. Hier ist nicht der Raum für umfassende Theoriediskussion und -entwicklung,

aber ich versuche durch diese Verbindung die zutreffende Kritik von Alewell (1993: 59ff.) an der bei Lutz (1987) fehlenden Angabe von Effizienzbedingungen teilweise zu berücksichtigen.

Der Betriebsstrategische Ansatz geht davon aus, daß Betriebe „... wechselnden Aus-
sichtenbedingungen ausgesetzt (sind), die sich vor allem über variierende Preis-Mengen-
Relationen auf wesentlichen Absatz- und Beschaffungsmärkten vermitteln“ (Lutz
1989: 19). Überleben und Rentabilität hängen davon ab, wie die Betriebe auf diese
wechselnden Bedingungen reagieren. Die Gesamtheit der eingesetzten und potentiellen
Mittel, mit denen Betriebe diese Kontingenzen bewältigen, wird als Strategie bezeich-
net (Lutz 1987: 19).

Unterschiedliche Arbeitskräftestrategien bilden einen wesentlichen Teil der Strategien
eines Unternehmens und umfassen die Gesamtheit der Ziele und Mittel zur Produktion,
Erhaltung, Wiederherstellung und Nutzung des betrieblichen Arbeitsvermögens (vgl.
Lutz 1987: 20). Der Begriff des betrieblichen Arbeitsvermögens soll zum Ausdruck
bringen, daß es um die Gesamtheit der Qualifikationen geht und nicht in erster Linie
um individuelle Qualifikationen. Arbeitsvermögen umfaßt zudem mehr als nur die
Summe des Humankapitals der einzelnen Arbeitskräfte – vielmehr gehört auch das So-
zialkapital (vgl. Coleman 1988; ähnlich Sadowski 1991) zum betrieblichen Arbeits-
vermögen. So ist es zwar wichtig, über qualifizierte Arbeitskräfte zu verfügen; die
Wirksamkeit des aggregierten Humankapitals ist aber gefährdet, wenn die Zusammen-
arbeit etwa durch Konflikte oder durch Verständigungsschwierigkeiten beeinträchtigt
wird. Kurz: In einem solchen Fall fehlt Sozialkapital.

Arbeitskräftestrategien müssen vier nicht immer miteinander kompatible Funktionen
sicherzustellen: Erstens muß die *Verfügbarkeit* von Arbeitsvermögen vor allem über
Personalbeschaffung und Qualifizierung, aber auch über die Gewährleistung von Ko-
operation der Arbeitnehmer sichergestellt werden. Zweitens ist die *Wirksamkeit* des
Arbeitsvermögens zu gewährleisten: Vorhandenes Arbeitsvermögen muß in Arbeitslei-
stung transformiert werden; hier geht es um die Lösung von Motivations- und Loyali-
tätsproblemen (vgl. zu den Begriffen Wirksamkeit und Verfügbarkeit Kossbiel 1991:
340ff.). Drittens müssen Arbeitskräftestrategien auch die Anpassung an wechselnde
Umweltbedingungen gewährleisten. Insbesondere ist deshalb – weniger als Ziel, son-
dern als Nebenbedingung – numerische und funktionale *Flexibilität* des Arbeitsvermö-
gens notwendig: Die numerische Flexibilität ist definitionsgemäß um so höher, je ra-
scher die Menge der Beschäftigten an wechselnde Nachfragemengen angepaßt werden
kann; die funktionale Flexibilität ist um so höher, je leichter Beschäftigte zwischen
unterschiedlichen Arbeitsaufgaben wechseln können (Atkinson 1984: 28). Viertens ist
zu fragen, zu welchem „Preis“ Wirksamkeit und Verfügbarkeit, aber auch Flexibilität
erreicht werden können. Als weitere Nebenbedingung müssen daher die *Arbeitskosten*
und die *Transaktionskosten* in einem akzeptablen Rahmen gehalten werden. Das heißt,
die Arbeitskosten und Transaktionskosten sind dem Nutzen – in bezug auf die oben
genannten Ziele und die Nebenbedingung der Flexibilität – gegenüberzustellen. Zu den

Arbeitskosten zählen Personalkosten im engeren Sinne wie Lohn und Gehalt sowie Sozialleistungen; weiterhin rechne ich die Kosten für Werkverträge zu den Arbeitskosten, da hier ebenfalls Arbeitsleistungen entgolten werden. Zu den Transaktionskosten gehören Ex-ante-Kosten wie Kosten der Beschaffung von Arbeitskräften und der Aushandlung von Verträgen, ebenso Ex-post-Kosten für die Überwachung der Vertrags Einhaltung und die Anpassung an veränderte Umweltbedingungen.

Welche Bedingungen führen dazu, daß Betriebe sich im Hinblick auf ihre Arbeitskräftestrategien unterscheiden? Die beiden wesentlichen Einflußfaktoren, die Unterschiede in den Arbeitskräftestrategien erklären, sind im „Binnenverhältnis“ (Lutz 1987: 21) das Produktionssystem, d.h. die Produkte und die Art und Weise der Leistungserstellung, im „Außenverhältnis“ die Abstimmung mit dem externen Arbeitsmarkt (Lutz 1987: 22). Ich schließe hieran an und verwende für die weitere Analyse als Ursachenvariablen (1) das Ausmaß der *Komplexität der Produkte und Produktionsprozesse sowie die daraus resultierenden Anforderungen an das Arbeitsvermögen*. So bestehen bei einfachen Produkten und Produktionsprozessen (relativ) geringe Anforderungen an das Arbeitsvermögen: Man benötigt – bezogen auf die Mehrheit der Beschäftigten – keine spezifischen und keine besonders hohen Qualifikationen, es bedarf nur geringer Loyalität und Kooperationsbereitschaft. Je nach Komplexität und Anforderungen treten auch unterschiedliche Probleme in den Vordergrund: Bei geringer Komplexität werden die Arbeitskosten als besonderes Problem angesehen werden, während bei hoher Komplexität die Sicherung von Motivation und Kooperation prekär sein dürfte und Arbeitskosten weniger bedeutsam sind. (2) Zu berücksichtigen ist als weiterer Variablenblock, *inwieweit der externe Arbeitsmarkt ausreichend und ausreichend qualifizierte Arbeitskräfte zu welchen Kosten zur Verfügung stellt*. So ist beispielsweise ein ausreichendes Angebot an entsprechend ausgebildeten Arbeitskräften die Voraussetzung dafür, qualifizierte Facharbeiter extern rekrutieren zu können. Um das Zustandekommen unterschiedlicher Strategien zu erklären, muß also der externe Arbeitsmarkt mit berücksichtigt werden. Ändern sich die Arbeitsmarktbedingungen, kann dies dazu führen, daß ein Wechsel der Arbeitskräftestrategien funktional ist und daher wahrscheinlich wird.

Wechsel der Arbeitskräftestrategien sind also insgesamt durch Veränderungen in der Aufgabenkomplexität und/oder in der Arbeitsmarktsituation bzw. durch Kostenänderungen zu erklären.

2.2. Idealtypische Arbeitskräftestrategien und Externalisierungsformen

Ausgehend vom Betriebsstrategischen Ansatz lassen sich idealtypische Arbeitskräftestrategien unterscheiden, die jeweils in unterschiedlichen Situationen funktional im Hinblick auf Wirksamkeit, Verfügbarkeit, Flexibilität und Kosten sind. Ich ergänze dabei die drei Strategien umfassende Typologie des Betriebsstrategischen Ansatzes um

zwei weitere Strategien, die im Gegensatz zu den ersteren nicht auf Arbeitsverträgen, sondern auf Werkverträgen beruhen (vgl. Abbildung 1).

<i>Arbeitskräftestrategien</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Abnehmende vertragliche Bindung • Zunehmende numerische Flexibilität und Vermeidung von remanenten Lohnkosten • Zunehmende Überwälzung von Beschäftigungsunsicherheit • Abnahme der direkten Kontrolle
<i>Direkte Strategien („Personalstrategien“) über Arbeitsverträge</i>	<i>Indirekte Strategien über Werkverträge mit Subunternehmen</i>	
1. Strategie des „Internen Arbeitsmarktes“		
2. Strategie des „Facharbeiter-Arbeitsmarktes“)		
3. Strategie des „Jedermanns-Arbeitsmarktes“)	4. Netzwerk-Subkontrahierung	
	5. Markt-Subkontrahierung	

Abb. 1: Idealtypische direkte und indirekte Arbeitskräftestrategien

Zunächst ist zwischen direkten und indirekten Strategien zu differenzieren:

- Bei den *direkten Strategien* besteht zwischen einem Unternehmen X und seinen Beschäftigten jeweils ein Arbeitsvertrag. Die Arbeitnehmer werden damit zu Personal des Unternehmens X.
- *Indirekte Arbeitskräftestrategien* verwenden dagegen keinen Arbeitsvertrag, sondern einen Werkvertrag mit einem Subunternehmen. Zwischen das werkvertragsgebende Unternehmen X und die Arbeitskräfte tritt Subunternehmen S. Der Arbeitsvertrag besteht zwischen S und seinen Arbeitnehmern, die für X tätig werden. Zwischen X und den Arbeitnehmern besteht also eine indirekte Beziehung. Unternehmen X kann zudem mit einem Selbständigen einen Werkvertrag abschließen. Strenggenommen wäre dies eine direkte Beziehung. Aber die Vertragsbeziehung ist in einem anderen Sinne „indirekt“, weil Werkvertragsarbeiter ebenso wie werkvertragsnehmende Selbständige nicht in den Betrieb des Auftraggebers eingliedert sein dürfen. Es besteht also entweder kein direkter Arbeitsvertrag und/oder keine Autoritätsbeziehung im Sinne von Eingliederung und Subordination. Daher behandle ich den relativ gesehen selteneren Fall eines Werkvertrages mit einem Selbständigen als indirekte Beziehung und nicht – wie strenggenommen notwendig – gesondert.

Ich werde im folgenden die Strategien kurz erläutern und die Bedingungen ihres Zustandekommens skizzieren (vgl. Lutz 1987; Sengenberger 1987).

Arbeitskräftestrategien über Arbeitsverträge

(1) Bei der *Strategie des Internen Arbeitsmarktes* erfolgt die Rekrutierung von Mitarbeitern vorrangig betriebsintern. Extern rekrutierte Beschäftigte gelangen nur über sog. Eintrittsarbeitsplätze am untersten Ende von Aufstiegsketten in das Unternehmen. Diese Strategie ist dann wahrscheinlich, wenn die *Arbeitsaufgaben* insgesamt *hoch komplex* sind und *hohe Anforderungen an die Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten* stellen, darüber hinaus aber noch *ausgeprägt firmenspezifische Qualifikationen* sowie eine *starke Loyalität* gegenüber dem Unternehmen und eine *Kooperation der Beschäftigten untereinander* benötigt werden. In einer solchen Problemsituation ist eine lange Bindung der Beschäftigten funktional, denn es ist sowohl aus Arbeitgeber- als auch aus Arbeitnehmersicht wenig sinnvoll, die über Erfahrung in der konkreten Arbeitstätigkeit aufgebauten Qualifikationspotentiale zu verlieren. Außerdem fördert die Beschäftigungssicherheit die Loyalität und die lange Dauer der Zusammenarbeit ein besseres „Zusammenspiel“ der Beschäftigten. Im Tausch für eine relativ hohe Beschäftigungssicherheit wird von den Arbeitnehmern auch die Bereitschaft zu funktionaler Flexibilität erwartet. Voraussetzung für diese Strategie ist im „Außenverhältnis“ (Lutz 1987: 22) die Ergiebigkeit des internen Marktes, aber auch die Sicherstellung von Nachwuchskräften auf Eintrittsarbeitsplätzen.

(2) Bei der *Strategie des Facharbeiter-Arbeitsmarktes* wird die Sicherung der Verfügbarkeit und der Anpassungsfähigkeit des betrieblichen Arbeitsvermögens über die Nutzung von Facharbeitern mit einer *allgemeinen, standardisierten Berufsausbildung* realisiert. Sie ist wahrscheinlich, wenn die *Arbeitsaufgaben* insgesamt *hoch komplex* sind und *hohe, jedoch nicht ausgeprägt firmenspezifische Qualifikationen* sowie Sozialkapital benötigt werden. Die numerische Flexibilität wird durch die überbetriebliche Mobilität gewährleistet; die funktionale Flexibilität durch die Bereitschaft und die Fähigkeit, im Betrieb wechselnde Arbeitsaufgaben zu übernehmen. Die Komplexität der Arbeitsprozesse erschwert – ebenso wie bei der Strategie des Internen Arbeitsmarktes – die Leistungskontrolle; eine hierarchische Kontrolle durch „Aufseher“ bedarf daher der Ergänzung durch „Selbstführung“ mittels verinnerlichter Werte und Normen sowie durch die Arbeitsgruppe. Auch dieser Typ zielt daher nicht nur auf die Sicherung von Humankapital, sondern auch von Sozialkapital. Zudem muß gewährleistet werden, daß der externe Arbeitsmarkt ergiebig ist: Es müssen genügend ausgebildete Facharbeiter vorhanden sein.

(3) Bei der *Arbeitskräftestrategie des Jedermanns-Arbeitsmarktes* werden Wirksamkeit und Verfügbarkeit, numerische und funktionale Flexibilität vor allem durch den Austausch der Arbeitskräfte sichergestellt. Die Bindung der Arbeitskräfte ist eher kurzfristig angelegt. Dieser Strategietyp ist nur dann funktional, wenn keine spezifischen bzw. hohen Qualifikationen und nur ein Mindestmaß an Kooperationsbereitschaft und Loyalität notwendig ist, das heißt, wenn die *Arbeitsaufgaben* *wenig komplex* und daher die *Qualifikationsanforderungen gering* sind. Auch hier ist im Außenverhältnis eine ausreichende Menge von Arbeitskräften Voraussetzung für das Funk-

tionieren der Strategie; allerdings ist dies im Regelfall ein vergleichsweise geringes Problem.

Arbeitskräftestrategien über Werkverträge

Neben diesen drei direkten Strategien unterscheide ich *zwei indirekte Formen, die auf Werkverträgen beruhen* und nicht auf Arbeitsverträgen: die Strategie der Netzwerk-Subkontrahierung und die der Markt-Subkontrahierung. In beiden Formen sind die Arbeitskräfte nicht mehr internes Personal, sondern Betriebsexterne. Die Markt-Subkontrahierung stellt dabei die Extremausprägung von Externalisierung dar.

(4) Die *Strategie der Netzwerk-Subkontrahierung* ist charakterisiert durch langfristige Werkverträge mit demselben Subunternehmen und relativ dauerhafte Bindungen zwischen Subunternehmen und ihren Arbeitskräften. Dieser Typus wird bei *ähnlich komplexen Arbeitsaufgaben wie bei der direkten Facharbeiter-Strategie* funktional sein. Es ist aber für ein Unternehmen günstig, Facharbeiter nicht direkt, sondern indirekt über Subunternehmen zu beschäftigen, wenn damit die gleiche Arbeitsqualität und -quantität erreicht würde und sich *gleichzeitig* die Personalkosten reduzieren ließen. Dieser Typ ist als *Netzwerk-Subkontrahierung* zu bezeichnen, weil ein entsprechend qualifiziertes Arbeitsvermögen dadurch aufrecht erhalten wird, daß sich zwischen den Subunternehmen Austauschprozesse ergeben, die sicherstellen, daß die Arbeitskräfte zwar nicht immer bei demselben Unternehmen, jedoch innerhalb des Netzes eine Beschäftigung finden (vgl. hierzu ähnlich auch die Darstellung der Strategie des "extern kontrollierten Arbeitsmarktes" bei Sengenberger 1987: insb. 273). Ein solches Netzwerk ist eine unabdingbare Funktionsvoraussetzung.

(5) Bei der *Markt-Subkontrahierung* sind die Verträge sowohl zwischen dem Unternehmen und „seinen“ Subunternehmen als auch zwischen den Subunternehmen und deren Arbeitskräften kurzfristig angelegt. Dieser Typ ist nur *bei sehr einfachen Arbeitsaufgaben* funktional. Er ist dann zu erwarten, wenn die *Bedingungen der direkten Jedermanns-Strategie* vorliegen und *zusätzlich die Arbeitskosten durch Subkontrahierung gesenkt* werden können. Im Außenverhältnis muß – selbstverständlich – der Arbeitsmarkt ergiebig sein.

2.3. Arbeitskräftestrategien und Externalisierungsgrad

Die Arbeitskräftestrategien sind auf einem Kontinuum angeordnet, das den Grad der vertraglichen Bindung, der numerischen Flexibilität und der Möglichkeit, remanente Lohnkosten zu vermeiden, das Ausmaß der Überwälzung von Beschäftigungsunsicherheit und den Grad der direkten Kontrolle über das Verhalten der Arbeitskräfte umfaßt. So ist bei der Strategie des Internen Arbeitsmarktes die vertragliche Bindung hoch; gering ist dagegen die numerische Flexibilität, d.h. die Leichtigkeit, mit der die Menge der Arbeitskräfte variiert werden kann, um so insb. bei Auftragsrückgängen remanente

Lohnkosten zu vermeiden. Das Unternehmen trägt einen – im Vergleich zu den anderen Strategien – großen Teil der Beschäftigungsunsicherheit. Bei der Strategie am entgegengesetzten Ende des Kontinuums, der Markt-Subkontrahierung, ist die vertragliche Bindung gering – dies gilt sowohl für die Bindung zwischen werkvertragsgebenden und -nehmenden als auch für die Bindung zwischen dem Subunternehmen und seinen Beschäftigten. Die numerische Flexibilität ist relativ hoch: Werkverträge und Arbeitsverträge können vergleichsweise leicht beendet und bei Bedarf neu geschlossen werden. Dies überwälzt einen großen Teil der Unsicherheiten auf die Werkvertragsunternehmen, die diese vermutlich ihrerseits wieder auf die Beschäftigten verlagern.

Externalisierung von Arbeit (und Arbeitskräften) kann mindestens zwei Formen annehmen (vgl. auch Pfeffer/Baron 1988):

- Eine erste Form der Externalisierung bezieht sich auf die *Reduzierung der arbeitsvertraglichen Bindung*, d.h. eine Verringerung der Beschäftigungssicherheit und -kontinuität bestehender arbeitsvertraglicher Beschäftigungsverhältnisse. Ein Übergang von der Strategie des Internen Arbeitsmarktes oder der des „Facharbeiter-Arbeitsmarktes“ zur Strategie des Jedermanns-Arbeitsmarktes wäre in diesem Sinne als Externalisierung zu bezeichnen. Die Beschäftigten blieben aber „Personal“ und arbeitsvertraglich gebundene Mitglieder der Unternehmung.
- Eine zweite – und meiner Meinung nach derzeit mindestens ebenso wichtige – Form der Externalisierung besteht darin, daß man *Personal ausgliedert* – d.h., Arbeitsaufgaben, die bisher Arbeitskräfte mit einem Arbeitsvertrag übernommen haben, werden an andere Unternehmen oder an Selbständige vergeben. Die Arbeitskräfte sind nicht mehr „in“ der Unternehmung; es besteht *kein Arbeitsvertrag* mehr, sondern ein Werkvertrag. Der Austausch von Arbeit gegen Lohn wird nicht mehr unternehmensintern organisiert, sondern erfolgt mit externen Marktteilnehmern (vgl. Williamson 1985; s.a. Eigler 1997). Gleichwohl handelt es sich um Arbeitskräftestrategien, sofern Aufgaben nicht einfach wegfallen, sondern durch Externe und nicht mehr durch eigenes Personal übernommen werden.

2.4. Strategiekonfiguration statt einer einzigen Strategie

Auch idealtypisch und erst recht realtypisch praktizieren Unternehmen nicht nur eine einzige Arbeitskräftestrategie. Vielmehr ist eine Art „Mix“ aus verschiedenen Strategien anzunehmen, und je nach Kombination und Gewichtung ist zwischen unterschiedlichen Konfigurationen zu differenzieren. So sichern beispielsweise Betriebe, die sich der Strategie des Internen Arbeitsmarktes zurechnen lassen, diese häufig dadurch ab, daß sie für einen kleineren Teil der Belegschaft die Jedermanns-Strategie praktizieren. Eine andere Absicherungsmöglichkeit – und damit eine andere Konfiguration – könnte darin bestehen, daß die Stammebelegschaft des Internen Marktes durch Werkvertragsarbeitnehmer ergänzt wird, um so die geringere funktionale Flexibilität der Stammebelegschaft zu kompensieren. Welche Konfiguration zustande kommt, hängt –

wie gesagt – wesentlich von der Aufgabenkomplexität ab, aber auch vom Arbeitsmarkt und den Möglichkeiten der Lohnkostenreduktion.

Betrachten wir im folgenden, welche Strategien und Problemsituation in der Bauwirtschaft derzeit noch vorherrschen (vgl. auch Syben 1997). Anschließend werden die Ursachen und Formen jetzt schon erkennbarer Externalisierungstendenzen skizziert.

3. Umweltkonstellation und Arbeitskräftestrategien in der Bauwirtschaft

3.1. Die bisherige Situation

Die Bauwirtschaft war in der Vergangenheit und ist auch gegenwärtig durch eine Strategiekonfiguration geprägt, in deren Mittelpunkt die *Facharbeiter-Arbeitskräftestrategie* steht. Einerseits wird diese Strategie durch Elemente des Internen Arbeitsmarktes und des Jedermanns-Arbeitsmarktes ergänzt. Andererseits ist auch die Vergabe von Werkverträgen (überwiegend an deutsche Subunternehmen) durchaus ein komplementäres Element der Strategiekonfiguration.

Wesentlicher Bestandteil der Facharbeiter-Arbeitskräftestrategie ist eine breit angelegte Berufsausbildung. Sie stellt auch in der Bauindustrie sicher, daß die Beschäftigten funktional flexibel einsetzbar sind (Syben 1997: 495). Die Zusammenarbeit funktioniert auch bei geringer „Fremdsteuerung“ relativ reibungslos, weil die Arbeitskräfte gemeinsam sozialisiert worden sind:

„Sie sind sozusagen in demselben Bauprozeß groß geworden, sie teilen dieselben beruflichen Normen und Werte und, wenn sie auch nicht immer völlig die gleiche Sprache sprechen, so reden sie doch über dieselbe Sache. Sie kennen die Kompetenzen und die Handlungsbedingungen des jeweils anderen und wissen, daß sie sich und worauf sie sich beim anderen verlassen können“ (Syben 1997: 494).

Der Anteil des Aufsichtspersonals am Gesamtpersonal läßt sich auf diese Weise niedrig halten. Bei dieser Arbeitskräftestrategie wird das Verfügbarkeitsproblem über die Beschaffung von Personal über den Facharbeiter-Arbeitsmarkt gelöst. Die Beschäftigungssicherheit ist relativ hoch, allerdings nicht unbedingt bezogen auf ein einziges Unternehmen, sondern bezogen auf eine bestimmte Menge von Unternehmen in einer Region. Eine längerfristig angelegte Zusammenarbeit zwischen großen Unternehmen und einer Reihe von meist inländischen Subunternehmen ist, vor allem bei komplexen Bauvorhaben, gängig. Man kann so qualifizierten Arbeitskräften innerhalb eines Verbundes kooperierender Unternehmen eine vergleichsweise hohe Beschäftigungssicherheit bieten und gleichzeitig die numerische Flexibilität sicherstellen, da die Arbeitskräfte innerhalb des Netzwerkes der kooperierenden Unternehmen je nach Arbeitsanfall wechseln. Die relative Beschäftigungssicherheit löst zudem das Wirksamkeitsproblem und trägt zur Bildung von Sozialkapital bei.

Die Funktionsfähigkeit der Strategie des Facharbeiter-Arbeitsmarktes kann aber nicht auf einzelbetrieblicher Ebene und durch die „unsichtbare Hand des Marktes“ allein si-

chergestellt werden. So besteht u.a. das Problem, die bei allen öffentlichen Gütern bestehende Neigung zur Unterinvestition zu reduzieren und zu verhindern, daß Betriebe als Trittbrettfahrer an der Berufsausbildung anderer Betriebe partizipieren, indem sie selbst nicht ausbilden, aber ausgebildete Facharbeiter vom Arbeitsmarkt rekrutieren (Unger/van Waarden 1993: 15; Syben 1997). Zudem muß verhindert werden, daß qualifizierte Arbeitnehmer in andere Branchen mit besseren Bedingungen abwandern. Die Funktionsfähigkeit des externen Facharbeiterarbeitsmarktes wird daher durch das von den Tarifvertragsparteien der Bauwirtschaft gemeinsam getragene *Sozialkassensystem* abgesichert (vgl. Voswinkel u.a. 1996: 108ff.; Bosch/Zühlke-Robinet 1998: 22 ff.). Die wichtigsten Elemente des Sozialkassensystems bilden die Berufsausbildungsumlage, die Urlaubskasse und die Zusatzversorgungskasse: Eine *Berufsausbildungsumlage* stellt sicher, daß eine breite allgemeinberufliche Bildung der Arbeitskräfte erzeugt wird, die für das Funktionieren der Facharbeiter-Strategie notwendig ist (vgl. Streeck/Hilbert 1991). Die Arbeitgeber in der Bauwirtschaft zahlen „solidarisch“ eine Berufsausbildungsumlage ein, und ausbildende Betriebe erhalten einen Teil der Ausbildungskosten erstattet. Für die Beschäftigten muß weiterhin garantiert sein, daß sie trotz mehrerer Arbeitsplatzwechsel den vollen Urlaub und ein gesichertes Urlaubsentgelt erhalten. Daher zahlen die Unternehmen einen bestimmten Prozentsatz der Löhne an eine *Urlaubskasse*. Alle Beschäftigungszeiten in Baubetrieben werden für den Urlaubsanspruch zusammengerechnet; das Urlaubsgeld wird von der Kasse getragen (vgl. Bosch/Zühlke-Robinet 1998: 20ff.; Zühlke-Robinet 1998). Zudem führen die Bauunternehmen Beiträge für *Rentenbeihilfen* in eine Zusatzversorgungskasse ab. Durch diese Beihilfen werden die wegen der unregelmäßigen und damit kürzeren Beschäftigung niedrigen Renten aufgebessert, um zu vermeiden, daß Arbeitnehmer in andere Branchen mit besseren Bedingungen abwandern.

Ergänzt wird diese Strategie des Facharbeiter-Arbeitsmarktes zum einen noch durch die Strategie des Internen Arbeitsmarktes: Über einen internen Arbeitsmarkt werden spezialisierte Fach- und Führungskräfte wie Poliere, Schachtmeister und Bauleiter, aber auch Fachkräfte aus dem kaufmännisch-technischen Bereich langfristig an das Unternehmen gebunden. Zum anderen gibt es viele Unternehmen, die ergänzend die Strategie des Jedermanns-Arbeitsmarktes praktizieren. So ist es z.B. durchaus üblich, Arbeitskräfte, die meist weniger qualifiziert sind, im Winter zu entlassen und im Frühjahr (ggf.) wieder einzustellen.

Diese Konfiguration, in deren Mittelpunkt in der Mehrheit der Betriebe die Strategie des Facharbeiter-Arbeitsmarktes steht, mit darauf abgestimmten, ergänzenden Strategien und überbetrieblichen institutionellen Absicherungen, gerät nun zunehmend unter Druck.

3.2 Künftige, sich derzeit schon abzeichnende Entwicklungen: Wandel der Unternehmensstrategie und Externalisierung

Was bringt die oben skizzierte, in vielen Betrieben lange praktizierte Strategiekonfiguration unter Druck? Warum und in welcher Form setzen viele Bauunternehmen nicht mehr auf die oben geschilderte Konfiguration, sondern externalisieren, indem sie die Anzahl des gewerblichen Personals reduzieren und Aufträge in massiv zunehmendem Maße vor allem an ausländische Subunternehmen vergeben?

Zugespitzt formuliert, gerät die bisherige Strategiekonfiguration unter Druck, weil sich bestimmte Probleme verschärft haben und gleichzeitig neue Problemlösungsmöglichkeiten entstanden sind: Die ökonomische Lage der Branche hat sich verschlechtert und damit den Kosten- und Flexibilisierungsdruck erhöht. Der Einsatz ausländischer Subunternehmen bietet nun Möglichkeiten, die Lohnkosten zu reduzieren und den Arbeitskräftebedarf sehr flexibel, an die Nachfrage angepaßt, decken zu können. Diese Entwicklungen werden im folgenden beschrieben.

Problemdruck: Ökonomische Entwicklung in Verbindung mit den Besonderheiten der Bauwirtschaft

In den letzten Jahren verlief die ökonomische Entwicklung eher ungünstig: Die Bauinvestitionen sind zurückgegangen; die Zahl der Konkurse ist gestiegen. Ein Aufschwung ist kaum zu erwarten (DIW 1997; ZDB 1998). Die internationale Konkurrenz nimmt ständig zu. Öffentliche Bauaufträge müssen – ab einer Summe von 5 Mio. ECU – europaweit ausgeschrieben werden (Lorenz 1996: 12). Dadurch drängen verstärkt ausländische Bauunternehmen auf den deutschen Markt. Zudem weist die Bauwirtschaft Besonderheiten auf, die – zusammen mit der ungünstigen Marktsituation – nachvollziehbar machen, warum Bauunternehmen Arbeit externalisieren: Die Produktion ist stark von der Konjunktur und der Witterung abhängig. Dies bedingt eine instabile Nachfrage nach Arbeitskräften und Flexibilisierungsdruck (Dold/Pahl 1991: 136; Unger/van Waarden 1993: 5). Weiterhin bestehen relativ wenig Möglichkeiten, menschliche Arbeitskraft durch Automatisierung zu ersetzen (Syben 1987; 1991). Der Personalkostenanteil ist entsprechend hoch; 45 Prozent der gesamten Produktionskosten sind Personalkosten (Küchler 1995: 47).

Problemlösung: Veränderte Unternehmens- und Arbeitskräftestrategien

Ursachen und Wirkungen von Arbeitskräftestrategien sind im Kontext veränderter Unternehmensstrategien zu analysieren: Zumindest die großen Baukonzerne, in immer stärkerem Maße auch Mittelbetriebe, verändern ihre Unternehmensstrategie in Richtung auf eine *Fraktale Bauproduktion*. Diskutiert wird diese Entwicklung unter den Stichworten „Baudienstleistungskonzept“ (Schütt 1996) oder „Systemführerschaft“ (Hochtief). Das heißt, die Bauunternehmen managen zunehmend den gesamten Bauprozess mit seinen vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen als eigenständige Geschäftsfelder (vgl. Ebers et al. 1999). Nicht nur die eigentliche Bauerstellung, son-

dem auch die Grundstücksbeschaffung, Planung, Projektentwicklung und Finanzierung sowie das Betreiben von Gebäuden (Vermietung von Büroflächen, Betreiben von Eigentumswohnungskomplexen etc.) gehören zu diesen Geschäftsfeldern. In allen Wertschöpfungsstufen werden die Eigenleistungen reduziert, um sich auf die Kernkompetenzen zu konzentrieren. Die klassische *Bauausführung* wird zunehmend externalisiert, d.h. auf Subunternehmen übertragen. Neben Hilfskräften werden vermehrt auch qualifizierte Facharbeiter – ebenso wie ein Teil der Architekten und Ingenieure mit Planungsaufgaben – ausgliedert und deren Tätigkeiten auf qualifizierte (deutsche) Subunternehmen übertragen. Häufig vergeben deutsche Subunternehmen wiederum Werkverträge an ausländische Firmen, die ihre oft wenig qualifizierten Arbeitskräfte nicht selten auf dem „grauen Arbeitsmarkt“ (Schütt 1996: 16) rekrutieren.

Auf die Externalisierung von Arbeiten, die von Spezialisten wie Ingenieuren und Architekten ausgeführt wird, werde ich im folgenden nicht eingehen, weil wir unsere Interviews nicht auf diesen Bereich ausgerichtet hatten. Ich konzentriere mich auf die „Masse“ der Beschäftigten.

Realtypische Form externalisierender Arbeitskräftestrategien: Werkverträge an ausländische Subunternehmen

Seit dem 1.1.1993 besteht in der EU Dienstleistungsfreiheit: Unternehmen aus dem EU-Ausland dürfen daher auch in Deutschland tätig werden (Koch 1991; Worthmann 1997). Dies bietet deutschen Unternehmen die *Gelegenheit* zu weiteren lohnkostensenkenden Externalisierungsstrategien und erleichtert die Umsetzung der schon seit längerem veränderten Unternehmensstrategien: Deutsche Bauunternehmen schließen Werkverträge mit ausländischen Bauunternehmen ab, die dann mit ihren Arbeitskräften bestimmte Gewerke auf inländischen Baustellen selbständig erstellen. Die ausländischen Werkvertragsarbeitnehmer können für ein Jahr nach Deutschland entsandt werden. Ihnen wird durch das am 1.3.1996 in Kraft getretene Arbeitnehmer-Entsendegesetz (AEntG) ein Mindestlohn von 18,50 DM in Westdeutschland und 16,28 in Ostdeutschland garantiert, außerdem ein Mindesturlaub und Urlaubsgeld. Der Mindestlohn liegt unter der niedrigsten Tariflohngruppe für reguläre, inländische Arbeitskräfte.

Da Personalkostenreduktion und (numerische) Flexibilisierung wesentliche Ziele der Externalisierung sind (vgl. Bresnen u.a. 1985; Bresnen/Fowler 1994; Pfeffer/Baron 1988; Malloch 1991; Davis-Blake/Uzzi 1993; s.a. Cappelli 1995), stellt sich die Frage, inwieweit die Vergabe von Werkverträgen an ausländische Subunternehmen diese Ziele sicherstellt oder aber u.U. dysfunktionale Nebenwirkungen hat.

Grundsätzlich kämen zwar auch Strategien wie Personalleasing und der Einsatz von Saisonarbeitnehmern als funktionale Äquivalente in Frage. Personalleasing bzw. Arbeitnehmerüberlassung und Saisonarbeitskräfteeinsatz sind jedoch in der Baubranche gesetzlich weitgehend untersagt. Im folgenden klammere ich illegale Formen der Externalisierung aus, auch wenn sie weit verbreitet sind (vgl. hierzu Köbele 1995; Achter

Bericht 1996; Nienhüser 1998; Antwort der Bundesregierung 1998). Es geht mir vielmehr um eine Analyse der Funktionalität legaler Formen. Daraus lassen sich durchaus auch Rückschlüsse auf Wirkungen illegaler Formen ziehen.

Die wichtigste Form der Nutzung ausländischer Subunternehmen und ihrer Arbeitskräfte ist die *Vergabe von Werkverträgen an Subunternehmen aus dem EU-Ausland*. Der Subunternehmer muß den entsandten Arbeitskräften den allgemeinverbindlichen Mindestlohn zahlen und den entsprechenden Mindesturlaub gewähren. Die Sozialversicherung richtet sich nach den Vorschriften der Herkunftsländer und liegt niedriger als in Deutschland. Daher entstehen geringere Kosten als bei Beschäftigung über ein Arbeitsvertragsverhältnis.

Außerdem können *Werkverträge an Selbständige aus dem EU-Ausland* vergeben werden. Selbständige benötigen bei einer Beschäftigung von bis zu drei Monaten keine Arbeitserlaubnis (Goebel 1995: 31). Selbständige sind in der Regel „billiger“ als im Arbeitsvertragsverhältnis beschäftigtes Personal: Britische Selbständige bieten ihre Leistungen (Stand 1995) für rund 40 DM die Stunde an, während deutsche Unternehmen mit 55 bis 60 DM kalkulieren (vgl. auch Schoenebeck 1996).

Zudem können *Werkverträge mit Unternehmen aus nicht der EU angehörenden Ländern* geschlossen werden. Die Verträge sind zwar kontingentiert, genehmigungs- und gebührenpflichtig (Bundesanstalt für Arbeit 1996: 104); wegen der geringeren Sozialabgaben, die sich nach den Regelungen der Entsendeländer bemessen, liegen die Kosten für solche Arbeitskräfte aber ebenfalls niedriger als bei Beschäftigung im Arbeitsvertragsverhältnis.

Insgesamt gilt also: Wegen der niedrigeren Löhne und geringeren Sozialleistungen liegen die gesamten Arbeitskosten für Werkvertragsarbeitnehmer unter denen, die für eigene, „interne“ Arbeiter zu zahlen wären. Dies dürfte der wesentliche Grund dafür sein, daß in der Bauwirtschaft ein „grenzenloser Arbeitsmarkt“ (Rürup 1995) entstanden ist: 2 Mio. sozialversichert Beschäftigten (Statistisches Bundesamt 1997: 114) stehen ca. 250 Tsd. legale ausländische „Billiglöhner“ gegenüber: 1997 waren 146 Tsd. ausländische Werkvertragsarbeitnehmer in Deutschland tätig, davon 16 Tsd. aus dem Nicht-EU-Ausland und 130 Tsd. aus dem EU-Ausland (Bosch/Zühlke-Robinet 1998: 7). Außerdem arbeiten ca. 80 bis 100 Tsd. ausländische Selbständige auf deutschen Baustellen (Cremers 1995: 21; s.a. Achter Bericht 1996: 67).¹ Im Jahre 1995 waren rund 14 Prozent aller gewerblichen Arbeitnehmer im deutschen Bauhauptgewerbe bei ausländischen Subunternehmen beschäftigt. Rund 10 Prozent der gesamten Nachunternehmerleistungen werden durch ausländische Subunternehmen erbracht (ZDB 1998: 41; s.a. Schütt 1992: 30f.). Der Anteil der Subunternehmerleistungen am baugewerbli-

¹ Wenigstens erwähnt werden müssen auch die illegal beschäftigten Arbeitskräfte, deren Zahl auf mindestens 200 Tsd. geschätzt wird (Köbele 1995: 12).

chen Gesamtumsatz nimmt zu: Derzeit liegt der Anteil bei 26 Prozent, während er 1971 erst 12 Prozent betrug (IG BAU 1998).

Indizien für die Entwicklung und Verbreitung der Externalisierung über Werkverträge

Generell kann man bei vielen Unternehmen eine Verschiebung im „Mix“ ihrer Arbeitskräftestrategien feststellen: Das eigene Personal wird reduziert, insb. bei den Facharbeitern und Hilfskräften, und zunehmend werden Aufträge an Fremdfirmen vergeben. Dieser Strategiewechsel ist sowohl bei einzelnen großen Unternehmen als auch auf Branchenebene an Veränderungen der Personal- und Kostenstruktur zu erkennen.

(1) *Personalstrukturveränderungen am Beispiel Hochtief-Konzern:* Das Unternehmen Hochtief verfolgt die Unternehmensstrategie der Systemführerschaft und ist auf die Erstellung komplexer Produkte ausgerichtet. Im Geschäftsbericht (1996: 12) legt das Unternehmen seine Sicht der Entwicklung dar: „Der Rückgang der inländischen Bauinvestitionen und der deutlich schärfere Preiswettbewerb haben den Strukturwandel in der deutschen Bauindustrie beschleunigt. Die Folge ist eine neue Arbeitsteilung: Während sich große Unternehmen immer stärker auf das Baumanagement konzentrieren, wächst das eigentliche Bauen in Partnerschaft langfristig eher mittelständisch geprägten Unternehmen zu. Hochtief hat sich rechtzeitig auf diese Veränderungen eingestellt und die Mitarbeiterstruktur entsprechend angepaßt“. Die Personalstruktur hat sich bei Hochtief massiv verändert: Während 1992 der Angestelltenanteil in der AG (Inland) noch 27 Prozent betrug, lag er 1997 bereits bei 43 Prozent; die Anzahl der Angestellten ist in diesem Zeitraum um 13 Prozent (auf etwa 4700) angestiegen, während die Zahl der gewerblichen Mitarbeiter um 34 Prozent (auf ca. 6600) gesunken ist (eigene Auswertungen der Hochtief-Geschäftsberichte 1992 bis 1997).

(2) *Veränderungen der Kostenstruktur auf Branchenebene:* Die Externalisierungstendenzen lassen sich auch an Veränderungen der Kostenstruktur auf Branchenebene erkennen (vgl. auch Schütt 1996; Bosch/Zühlke-Robinet 1998). So hat sich das Verhältnis von Lohnarbeitskosten (für Subunternehmen) zu den Personalkosten (für „eigenes“ Personal) erheblich verschoben: Während 1988 pro 100 DM Personalkosten noch knapp 49 DM für Lohnarbeiten ausgegeben wurden, waren es 1994 bereits 74 DM. Bei den Unternehmen mit 1000 und mehr Mitarbeitern liegen sowohl der Anteil der Lohnarbeitskosten als auch die Steigerungsrate deutlich höher: Sie verausgabten pro 100 DM Personalkosten 66 DM Lohnarbeitskosten im Jahr 1988; dieser Wert stieg auf 138 DM im Jahre 1994 (Statistisches Bundesamt 1995; Bosch/Zühlke-Robinet 1998: 8; eigene Berechnungen).

(3) *Veränderungen der Branchenstruktur:* Zudem bildet sich prägnanter als bisher eine *segmentierte Branchenstruktur mit Kern- und Peripherieunternehmen* heraus: Der Kern besteht aus *Großunternehmen*, die sich als *Generalunternehmer* betätigen. Sie übernehmen die Planung, die Koordination und Kontrolle der Bautätigkeiten; die ei-

gentliche Bauausführung liegt bei den Subunternehmen. Bei diesen großen Bauunternehmen finden wir – für eine kleine Stammebelegschaft – relativ gute Arbeitsbedingungen, eine ausgebaute Personalpolitik, tarifliche oder sogar übertarifliche Löhne usw. Die Bauprojekte werden schon konzeptionell auf die Fraktalisierung ausgerichtet, indem einzelne Gewerke so zugeschnitten werden, daß sie untervergeben werden können. Die *kleineren deutschen Unternehmen* betätigen sich mehr und mehr am Rande des Kerns und an der Grenze zur Peripherie als Bauausführer für die großen Unternehmen. Sie werden zunehmend Teil der fraktalen Produktion und damit Knoten in den von den Großunternehmen dominierten Netzwerken (vgl. zur Herrschaft in Netzwerken auch Kadritzke in diesem Band). Diese Betriebe verfügen in der Regel (noch) über einen flexibel einsetzbaren Stamm qualifizierter Baufacharbeiter, der den Generalunternehmen die Einhaltung von Qualitäts- und Terminvorgaben sichert (Schütt 1996: 23). Vielfach kooperieren diese Unternehmen langfristig untereinander und mit den großen Generalunternehmen. Damit ist für die Belegschaften eine höhere Beschäftigungssicherheit verbunden (Schütt 1996: 23), wenn auch nicht immer in demselben Unternehmen, so doch in einem meist regionalen Netzwerk. Gleichwohl sind die kleineren Betriebe einem erheblichen Personalkostendruck ausgesetzt. Daher besteht die Tendenz, den Arbeitgeberverband und damit den Tarifvertrag zu verlassen oder, z.T. mit „zähneknirschender“ Zustimmung der Betriebsräte, gegen den Tarifvertrag zu verstoßen und niedrigere Löhne zu zahlen. Teilweise greifen auch die kleineren Unternehmen auf ausländische Subunternehmen zurück. Anders können sie – so unsere Interviews – ihren Lohnkostendruck kaum mehr bewältigen. Eine dritte große Gruppe, die sich eindeutig in der Peripherie befindet, besteht aus den *ausländischen Werkvertragsfirmen und Selbständigen*. Diese kalkulieren ihre Leistungen mit geringeren Personalkosten. Sie stellen daher eine massive Lohnkonkurrenz für die kleineren deutschen Unternehmen dar, die selbst keine Werkverträge vergeben wollen oder (weil sie zu klein sind) können.

Halten wir fest: Generell kann man sagen, daß sich die größeren Unternehmen vermehrt auf eine kleine Stammebelegschaft aus Fach- und Führungskräften konzentrieren. Dieser Kern wird ergänzt um eine große Randbelegschaft, die aber nicht mehr im eigenen Unternehmen „gehalten“, sondern weitgehend externalisiert ist. Deutsche General- und Subunternehmen verlagern damit Unsicherheiten und Kostendruck zunehmend auf ausländische Subunternehmen, die wiederum die Risiken auf ihre Arbeitskräfte (und letztlich auch auf die Gesellschaft insb. des Entsendelandes) überwälzen.

Allerdings reagieren nicht alle Unternehmen gleich. Vor dem Hintergrund unserer Interviews und auf der Basis einer Branchenanalyse sind *zwei Externalisierungspfade* zu erkennen: (1) ein Übergang von der direkten Strategie des Facharbeiter-Arbeitsmarktes zur indirekten *Netzwerk-Subkontrahierung*, (2) ein Übergang vom Facharbeiter- und Jedermanns-Markt zur *Markt-Subkontrahierung*. Je nachdem, welcher Externalisierungspfad eingeschlagen wird, entstehen unterschiedliche personalwirtschaftliche Probleme und werden unterschiedliche Probleme gelöst.

4. Personalwirtschaftliche Folgen der Externalisierung

Im folgenden analysiere ich die Konsequenzen der Externalisierung bzw. die dafür notwendigen Voraussetzungen. Die Frage lautet: Kann eine verstärkte Externalisierung die zentralen personalwirtschaftlichen Probleme – Verfügbarkeit und Wirksamkeit von Human- und Sozialkapital bei gleichzeitiger Flexibilität und akzeptablen Kosten – lösen? Nicht in jeder Situation ist jedes Ziel gleichermaßen von Bedeutung. Ich unterscheide daher zwei idealtypische Situationen, in denen der Bedarf an Human- und Sozialkapital sowie Flexibilität unterschiedlich ist, damit aber auch das Ausmaß und die Art und Weise der Externalisierung sowie die personalwirtschaftlichen Folgen. Auch die Veränderungen der Personalarbeit unterscheiden sich situationspezifisch.

Idealtypisch und stark vereinfachend kann man zwischen zwei Situationen differenzieren:

- einerseits eine Situation, in der *einfache Bauprodukte* in relativ einfachen Arbeitsprozessen erstellt werden; hier ist eine Arbeitskräftekonfiguration funktional, die auf den Jedermanns-Arbeitsmarkt und als Externalisierungsweg auf *Markt-Subkontrahierung* setzt;
- andererseits eine Situation, in der *komplexe Produkte und Prozesse* gegeben sind; in dieser dürfte eine Kombination von Facharbeiter-Arbeitsmarkt und *Netzwerk-Subkontrahierung* angemessen (und langfristig zu erwarten) sein.

Die beiden situationsabhängig unterschiedlichen Formen der Externalisierung werden nachfolgend näher erläutert (vgl. zusammenfassend Abbildung 2).

<p><i>Situation 1:</i> Geringe Produkt-/Prozesskomplexität Geringe Anforderungen an Humankapital und Sozialkapital, hohe Anforderungen an numerische Flexibilität, Arbeitskosten sind von größerer Bedeutung.</p>	<p><i>Situation 2:</i> Hohe Produkt-/Prozesskomplexität Hohe Anforderungen an Humankapital und Sozialkapital, hohe Anforderungen an funktionale Flexibilität, Arbeitskosten sind weniger von Bedeutung.</p>
<p>Aus Unternehmensperspektive effiziente Arbeitskräftestrategie-Konfiguration: <i>Markt-Subkontrahierung</i> (in Verbindung mit Jedermanns-Arbeitsmarkt).</p>	<p>Aus Unternehmensperspektive effiziente Arbeitskräftestrategie-Konfiguration: <i>Netzwerk-Subkontrahierung</i> (in Verbindung mit Facharbeiter-Arbeitsmarkt).</p>
<p><i>Typische Merkmale der indirekten Strategie</i></p>	
<p>Keine stabilen Beziehungen zwischen Generalunternehmen, Nachunternehmen und Subunternehmen; wechselnde, kurzfristige Vertragsbeziehungen; wechselnde Arbeitskräfte.</p>	<p>Stabile Beziehungen zwischen Generalunternehmen, Nachunternehmen und Subunternehmen; stabile, mittel- bis langfristige Vertragsbeziehungen; relativ stabiler „Stamm“ von Arbeitnehmern bei den Subunternehmen.</p>
<p><i>Lohn-, Transaktionskosten- und Flexibilitätseffekte der Externalisierungspfade</i></p>	
<p>Durch die Externalisierung sinken die Lohnkosten; die Transaktionskosten bleiben gering. Die numerische Flexibilität erhöht sich.</p>	<p>Durch Externalisierung sinken die Lohnkosten, aber höhere Transaktionskosten insb. bei komplexen Projekten. Die numerische Flexibilität erhöht sich, die funktionale Flexibilität wird zum Problem.</p>
<p><i>Wirkungen auf personalwirtschaftliche Funktionen</i></p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Anpassungen der Personalstruktur: Fehlerbeseitigungskolonnen, höherer Bedarf an Führungspersonal. • Langfristig Verfügbarkeitsprobleme durch Funktionsunfähigkeit des Facharbeiterarbeitsmarktes. • Gefährdung von Wirksamkeit und Sozialkapital durch Motivationsprobleme, Konflikte, Vertrauensverluste, in der Folge Verschlechterung der Produktqualität. 	<ul style="list-style-type: none"> • Höherer Bedarf an Fachkräften aus dem Ausland; verstärkte Ausbildung. • Keine langfristigen Verfügbarkeits- und Wirksamkeitsprobleme, <i>wenn</i> länderübergreifende Standardisierung von Arbeitsbedingungen und kollektive Anstrengungen in die Sicherung des Sozialkassensystems. • Kaum Gefährdung von Wirksamkeit und Sozialkapital, <i>wenn</i> Vertrauen in Netzwerk-Arbeitsmarkt.
<p><i>Veränderungen der Personalarbeit</i></p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Bei den Generalunternehmen und z.T. auch in den Nachunternehmen: Konzentration auf eine reduzierte Stammsbelegschaft. • Verlagerung eines großen Teils der operativen Personalarbeit auf Subunternehmen. • Gefahr der Abkopplung der Personalarbeit von der Unternehmensstrategie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bei den Generalunternehmen und z.T. auch in den Nachunternehmen: Konzentration auf eine größere Stammsbelegschaft. • Netzwerkbezogene, strategische und operative Personalarbeit. • Gefahr der Abkopplung der Personalarbeit von der Unternehmensstrategie.

Abb. 2: Externalisierungsformen in Abhängigkeit von der Produkt- bzw. Prozesskomplexität und ihre personalwirtschaftliche Konsequenzen

4.1. Entstehungs- und Funktionsbedingungen unterschiedlicher Externalisierungsentwicklungen

Grundsätzlich kann man für beide Situationstypen – für geringe Aufgabenkomplexität versus hohe Aufgabenkomplexität – vermuten, daß sich durch die Externalisierung die numerische Verfügbarkeit verbessert, da sich die Arbeitskräftemenge durch das zusätzliche Angebot ausländischer Subunternehmer-Arbeitskräfte erhöht. Die Arbeitskosten können insgesamt gesenkt werden, weil ausländische Unternehmen günstiger anbieten können als deutsche Nachunternehmen. Erhöht sich aber auch die *Wirksamkeit* des Arbeitsvermögens? Steigert die Lohnkonkurrenz auch die Arbeitsleistung, oder werden die geschilderten Kosteneinsparungen durch Motivations- und Leistungsrückgänge überkompensiert? Zerstört nicht möglicherweise eine radikale Externalisierung die Voraussetzungen für die Versorgung mit immer noch erforderlichen qualifizierten Arbeitskräften, dadurch daß kaum noch Unternehmen an Facharbeiterausbildung interessiert sind?

Meine folgende Argumentation lautet hypothesenartig formuliert: Externalisierung setzt stärker auf den Marktmechanismus als Regulativ. Der Marktmechanismus funktioniert aber als Anreiz vor allem bei Arbeiten, bei denen die Leistungen einfach meßbar und für die keine spezifischen Qualifikationen erforderlich sind. Bei komplexen Gewerken ist die individuelle Leistung aber nicht ohne weiteres meßbar. Die von einem pessimistischen Menschenbild ausgehende Transaktionskostentheorie nimmt an, daß sich die Arbeitnehmer in einer solchen Situation „drücken“ (oft etwas vornehmer als „shirking“ bezeichnet). Auch wenn man dieser Prämisse nicht vollständig zustimmen mag (vgl. kritisch z.B. Martin 1998), der Markt mit seinem Konkurrenzmechanismus setzt doch auf Leistung gegen unmittelbare Gegenleistung, er zerstört leicht langfristiges Vertrauen, das bei komplexen Arbeitstätigkeiten und schwer meßbarer Leistung nötig ist. Gleichwohl werden auch bei hoher Aufgabenkomplexität künftig die Externalisierung und die Vergabe von Werkverträgen an ausländische Unternehmen zunehmen: Die Anreize aufgrund der – zumindest derzeit noch bestehenden – Lohnkostendifferenzen zwischen deutschen und ausländischen Arbeitskräften sind schlicht zu groß, als daß deutsche Baufirmen hierauf nicht reagieren würden. Die Externalisierungstendenz wird bei komplexen Bauprojekten jedoch weitaus geringer sein als bei Standardbauleistungen, zudem nimmt sie weniger Markt-, sondern eher Netzwerkform an. Im Netzwerk nutzt man die Vorteile der Externalisierung und versucht gleichzeitig, die massiven Nachteile einer marktförmigen Organisation – im Fall hoher Aufgabenkomplexität – durch Netzwerkbildung zu reduzieren. Vermutlich greift man deshalb bei hoher Komplexität eher auf solche ausländischen Unternehmen zurück, die mit vergleichsweise hoch qualifizierten, fest beschäftigten, legalen Arbeitnehmern arbeiten; auch die Vertragsbeziehungen zwischen deutschen und ausländischen Unternehmen dürften in einer derartigen Situation eher langfristiger Art sein. Bei Standardbauprodukten ist jedoch eine Entwicklung zu erwarten, die durch „Billigarbeiter“, durch „Lohndumping“ und einen hohen Anteil illegaler Arbeitskräfte u.ä. gekennzeichnet ist.

Langfristig werden jedoch die Kosten- und Flexibilitätsvorteile der Markt-Subkontrahierung durch dysfunktionale Wirkungen überkompensiert: Eine gesamtwirtschaftlich massenhafte, extreme Markt-Subkontrahierung wird den einzelnen Betrieben die Voraussetzungen für das Funktionieren der Strategie entziehen. Anders gesagt: Einzelwirtschaftlich rationale Lösungen werden gesamtgesellschaftlich *und* langfristig wieder einzelwirtschaftlich irrational. Dies werde ich im folgenden näher begründen.

4.2. Personalwirtschaftliche Voraussetzungen und Folgen bei Markt-Subkontrahierung

Bei *einfachen Bauprodukten und -prozessen* ist die Unsicherheit in der Transaktionsbeziehung zwischen werkvertragsgebenden und -nehmenden Unternehmen gering, weil Arbeitsmenge und -qualität relativ einfach kontrolliert werden können. Ebenso ist der Bedarf an spezifischen Investitionen gering: Es ist weder spezifisches Wissen notwendig, noch benötigt man spezielle Maschinen, die nicht mehr anderweitig verwendet werden können. Die Transaktion zwischen Werkvertragsgeber und -nehmer bedarf also keiner weiteren Absicherung; sie kann von beiden Seiten ohne größere Probleme gelöst werden. Dies gilt weitgehend auch für die Beziehung zwischen den Subunternehmen und ihren Arbeitnehmern: Die Kontrolle der Leistung ist unproblematisch; der Bedarf an Humankapital und auch Sozialkapital im Form von Vertrauen und stabilen sozialen Beziehungen ist gering; Investitionen in spezifisches Humankapital sind kaum erforderlich und können daher bei einer Lösung der Vertragsbeziehung auch nicht verloren gehen. Auf beiden Transaktionsebenen ist daher eine marktförmige Austauschbeziehung funktional.²

Verstärkung der Arbeitsteilung und Veränderungen der Personalstruktur

Eine erste Folge der Markt-Subkontrahierung, z.T. überhaupt Voraussetzung für ihre Anwendung, besteht in einer Verstärkung der Arbeitsteilung und in einer damit einhergehenden Veränderung der Personalstruktur.

Der im Marktarrangement mögliche Einsatz von „Billiglöhnern“ setzt die klare Abgrenzung von Gewerken, von Arbeitsaufgaben voraus und treibt eine weitere Arbeitsteilung voran. So ist mindestens eine Differenzierung der Arbeitsaufgaben für hochspezialisierte, qualifizierte Baufacharbeiter einerseits und für Hilfskräfte (Bauhelfer) andererseits notwendig. Eine solche Arbeitsteilung führt zur Auflösung der eingespielten Baukolonnen, die man als eine frühe Form der Gruppenarbeit ansehen kann. Hier gab es – und gibt es noch – eine Zusammenarbeit von hoch und breit qualifizier-

² Ich betrachtete aus analytischen, nicht aus normativen Gründen hier ausschließlich die Logik der Unternehmensleitung, die betriebliche Entscheidungen prägt. Es sollte aber nicht verkannt werden, daß eine marktförmige Organisation der Austauschbeziehung für die Beschäftigten in der Regel außerordentliche Nachteile hat.

ten, sehr flexiblen Baufacharbeitern und weniger qualifizierten Bauhelfern, die gemeinsam ein Gewerk erstellen (Syben 1997; Bosch/Zühlke-Robinet 1998). Eine Auflösung dieser traditionellen Arbeitsorganisation bedingt wesentliche Veränderungen der Personalstruktur: (1) Es sind *Fehlerbeseitigungskolonnen* erforderlich. Diejenigen Unternehmen, die den Weg der marktförmigen Externalisierung einschlagen, müssen Kolonnen vorhalten, die Fehler der gering qualifizierten (und vermutlich schlecht motivierten) Randbelegschaften beseitigen und spezifische Arbeiten mit hohen Anforderungen an die Qualifikation erledigen. Auf dieses Problem wurde in fast allen unserer Interviews hingewiesen. Um keine Mißverständnisse aufkommen zu lassen: Die geringere Qualifikation und Motivation der Arbeitskräfte der ausländischen Subunternehmen hat selbstverständlich nichts mit der Nationalität zu tun, sondern mit der Arbeitskräftestrategie! (2) Darüber hinaus ist *mehr Führungspersonal* notwendig: Die Arbeitsteilung, das abnehmende Selbstorganisationspotential der Arbeitskräfte, die fehlende gemeinsame Sozialisation und die eher geringen Qualifikationen bedingen eine stärkere Planung, Koordination und Überwachung. Die Zunahme solcher Aufgaben erfordert einen größeren Anteil an Führungskräften. Der vor allem in den großen Bauunternehmen stark gestiegene Angestelltenanteil ist vermutlich auch ein Ausdruck dieser Entwicklung.

Gefährdung der Arbeitskräftestrategie-Konfiguration durch Erosion des Facharbeiter-Arbeitsmarktes

Die Arbeitskräftestrategie-Konfiguration wird durch Erosion des Facharbeiter-Arbeitsmarktes gefährdet. Das notwendige Fach- und Führungspersonal muß „entwickelt“ werden, im eigenen oder anderen Unternehmen. Die Tätigkeit eines Bauleiters, Poliers, Vorarbeiters oder Schachtmeisters erfordert in der Regel eine abgeschlossene Berufsausbildung in einem Bauberuf; für eine Tätigkeit in den Fehlerbeseitigungskolonnen werden langjährige Erfahrung und häufig auch betriebsspezifische Kenntnisse notwendig sein. Daher muß langfristig sichergestellt werden, daß genügend Führungsnachwuchskräfte ausgebildet werden. Die marktförmige Externalisierung gefährdet aber die Ausbildung und damit auch die langfristige Versorgung mit qualifizierten Arbeitskräften. Syben (1997) befürchtet eine „Qualifikationsfalle“: Durch die Externalisierung und den Abbau der Facharbeiterbelegschaften ist aus einem kurzfristigen und einzelwirtschaftlichem Kalkül heraus eine Investition in Berufsausbildung nicht mehr sinnvoll. Dies hätte zur Folge, daß die Facharbeiter, die man zunehmend zur Aufsicht und Kontrolle der „Billiglöhner“ braucht, langfristig nicht mehr in genügendem Maße vorhanden sind. Syben formuliert es prägnant so:

„Je konsequenter eine solche Arbeitskräftestrategie (der Markt-Subkontrahierung, W.N.) also umgesetzt wird, um so zuverlässiger vermeidet sie, daß sie auf Dauer funktionieren kann“ (Syben 1997: 497).

Damit droht aber die Gefahr einer Abwärtsspirale: Unternehmen, die auf eine extreme Externalisierung setzen, können möglicherweise Qualitätsstandards nicht mehr erfüllen

und sind verstärkt darauf angewiesen, über Niedrigpreise konkurrenzfähig zu bleiben (in den USA mehren sich für andere Branchen die Hinweise auf solche problematische Wirkungen eines massiven Outsourcings; vgl. Economist 1995; Laabs 1998). Dieser Konkurrenzdruck wird zu weiteren Kostenreduktionen, insb. im Personalbereich, und zu einer Ausweitung der „Billiglohn“-Strategie führen; Rückgriffe auf illegale Arbeitskräfte und extreme Lohndrückerei sind unter solchen Bedingungen wahrscheinlich.

Gefährdung der Wirksamkeit des Arbeitsvermögens durch Konflikte und Vertrauensverluste

Konflikte und Vertrauensverluste gefährden aus folgenden Gründen die Wirksamkeit des Arbeitsvermögens: Die Randbelegschaften dürften es als ungerecht empfinden, wenn die Stammarbeiter, insb. die Fehlerbeseitigungskolonnen, bessere Arbeitsbedingungen haben als sie. Daher sind Konflikte zu erwarten oder zumindest massive Unzufriedenheit. Möglicherweise werden sich auch Teile der Stammarbeiterschaft, meist die Facharbeiter auf den weniger sicheren Einstiegsarbeitsplätzen in die Stammebelegschaft, von der Lohnkonkurrenz der Billiglöhner bedroht fühlen. In einigen unserer Interviews wird darauf hingewiesen, daß bereits eine räumliche Segregation der Belegschaft praktiziert wird, um das latente Konfliktpotential nicht manifest werden zu lassen. Man darf zudem nicht vergessen, daß auch die Angehörigen der Stammebelegschaft registrieren werden, wie „ihr“ Betrieb mit Arbeitskräften umgeht. Und sie werden vermutlich erkennen, daß mit ihnen nur aus einem ökonomischen Kalkül heraus und keineswegs aus humanitären Gründen relativ „pfleglich“ umgegangen wird. Dies wird eine Art Mißtrauenshaltung schüren (vgl. auch Robinson 1996); in unseren Interviews brachten die Betriebsräte diese Stimmung mehrfach zum Ausdruck. Insgesamt besteht also die Gefahr eines reduzierten Sozialkapitals und einer Verringerung der Wirksamkeit des Arbeitsvermögens.

Veränderung der Inhalte und der Organisation der Personalarbeit

(1) Für die Generalunternehmer bedeutet eine Markt-Subkontrahierung, daß sich ihre Personalarbeit auf eine reduzierte Stammebelegschaft konzentrieren kann. Die Personalarbeit ist in der Bauwirtschaft schon jetzt, zum Teil seit langem, stark dezentral organisiert. Für die Personalauswahl der Randbelegschaften sind die Bauleiter oder Schachtmeister direkt auf den Baustellen zuständig. Für die Auswahl und Rekrutierung ausländischer Subunternehmen mit ihren „Billiglöhnern“ ist derzeit in den Baukonzernen vor allem die Abteilung Einkauf oder Internationalisierung verantwortlich. Die Generalunternehmen kaufen lediglich eine Arbeitsleistung ein, während die eigentliche Personalauswahl und große Teile der operativen Personalarbeit auf die ausländischen Werkvertragsnehmer übergewälzt wird. Diese Tendenz dürfte sich bei einer weiter fortschreitenden Markt-Subkontrahierung verstärken: Ausgebaute „gute“ Personalarbeit in dem Sinne, wie sie viele Lehrbücher beschreiben, wird sich stärker auf eine

immer kleinere Arbeitnehmerelite beschränken und für diese sogar verstärken, insbesondere dann, wenn die Ergiebigkeit des Facharbeitermarktes reduziert wird und man deshalb verstärkt auf den betriebsinternen Arbeitsmarkt zurückgreifen muß. Dies bedeutet insgesamt jedoch einen Abbau im Bereich der Personalarbeit, sie kann „schlanker“ werden.

(2) Es besteht die Gefahr einer Abkopplung der Personalarbeit von der Unternehmensstrategie. Eine Dezentralisierung und Verschlankung der Personalarbeit ist an sich nicht weiter problematisch. Problematisch wäre es jedoch, wenn mit der Verlagerung der Personalarbeit in andere Bereiche auch die Arbeitskräftepolitik insgesamt und der Bezug zu der Unternehmensstrategie aus dem Auge geraten würden. Notwendig ist ein Zusammenführen der Personalpolitik für die betrieblichen Eliten im Segment des Internen Arbeitsmarktes, zu dem die Fach- und Führungskräfte gehören, mit der Politik in bezug auf die externalisierten Arbeitskräfte, weil diese Bereiche insgesamt mit der Unternehmensentwicklung abzustimmen sind.

Halten wir fest: Langfristig ist insbesondere zu klären, ob man tatsächlich auf eine Strategie der Kostenführerschaft mit niedrigen Preisen, „Billiglöhnern“ und – m.E. unvermeidlich – schlechter Qualität setzen will. Nur wenn man die negativen Folgen akzeptiert, ist eine massive Externalisierung in Form der Markt-Subkontrahierung einzelwirtschaftlich und kurzfristig sinnvoll. Gesamtwirtschaftlich und langfristig dürfte sie eher dysfunktional sein.

4.3. Personalwirtschaftliche Probleme bei Netzwerk-Subkontrahierung

Es stellt sich nun die Frage, ob es eine Externalisierungsform gibt, die bei hoher Aufgabenkomplexität funktional ist. Selbst bei geringer Aufgabenkomplexität ist eine Markt-Subkontrahierung problematisch, noch problematischer wäre sie bei starker Aufgabenkomplexität. Nun behaupte ich, daß derzeit die Anreize für Externalisierung derart stark sind, daß in den meisten Unternehmen die Arbeitskräftestrategie-Konfiguration in Richtung auf eine stärkere Nutzung der ausländischen Subunternehmen verändert wird. Daher ist zu klären, inwieweit eine andere Externalisierungsstrategie, die Netzwerk-Subkontrahierung, funktional ist und inwieweit sich für diese Strategie empirische Belege finden lassen. Es wird sich zeigen, daß die Netzwerk-Subkontrahierung durchaus die relevanten personalwirtschaftlichen Probleme lösen kann, daß sie aber eine Reihe von neuen Anforderungen an die Personalarbeit stellt und derzeit allenfalls in Ansätzen praktiziert wird.

Bei *komplexen Bauprodukten und -prozessen* ist die Unsicherheit in der Transaktionsbeziehung zwischen werkvertragsgebenden und -nehmenden Unternehmen höher als in einer „einfachen“ Situation: Die geleistete Arbeitsmenge und -qualität lassen sich nur schwer messen, der Arbeitsprozeß schwer kontrollieren. Daher ist eine Markt-Subkontrahierung mit „flüchtigen“ Tauschbeziehungen dysfunktional. Die Generalunternehmen sind vielmehr darauf angewiesen, mit solchen Subunternehmen zusammenzu-

arbeiten, deren Qualität sie aufgrund längerer Zusammenarbeit einschätzen können und mit denen sie gute Erfahrungen gemacht haben. Es ist deshalb ökonomisch durchaus sinnvoll, die Transaktionsbeziehung zwischen Werkvertragsgeber und -nehmer mittel- oder langfristig anzulegen. In der Beziehung zwischen den Subunternehmen und ihren Arbeitnehmern ist die Kontrolle der Leistung ebenfalls problematisch; der Bedarf an Humankapital, auch an Sozialkapital in Form von Vertrauen und stabilen sozialen Beziehungen, ist hoch: Man benötigt eine qualifizierte, sich zu großen Teilen (fremdgesteuert) selbstorganisierende Arbeitnehmerschaft. Die Beschäftigten müssen nicht nur breit ausgebildet sein, sondern für viele Bauvorhaben auch über spezielles Erfahrungswissen verfügen. Das heißt, es sind Investitionen in spezifisches Humankapital erforderlich, deren Erträge bei einer Lösung der Vertragsbeziehung verloren gehen würden. Deshalb dürften in dieser Situation auch die Subunternehmen tendenziell mit einer größeren Stammbesetzung operieren. Auf beiden Transaktionsebenen – Unternehmen und Subunternehmen einerseits, Subunternehmen und deren Arbeitskräfte andererseits – ist also eine marktförmige Austauschbeziehung wenig funktional. Vielmehr muß die Vertragsbeziehung zwischen den Unternehmen tendenziell als Netzwerk gestaltet sein. Und zwischen Unternehmen und Arbeitnehmern muß – innerhalb des Netzwerkes – ebenfalls ein relativ stabiles Vertragsverhältnis bestehen.

Entwicklung eines Netzwerkes mit Generalunternehmen und Subunternehmen

Unterstellen wir einmal, daß (im oben genannten Sinne) funktionale Institutionen eine größere Entwicklungswahrscheinlichkeit haben: Dann bildet sich unter den Bedingungen hoher Komplexität, massiver Flexibilitätsanforderungen und großen Kostendrucks vermutlich eine zwischen Markt und Hierarchie einzuordnende Netzwerkorganisation bzw. eine Quasi-Unternehmung (Eccles 1981a spricht von „quasifirm“; vgl. auch Sydow 1992: 138f.; Eccles 1981b) heraus. Diese bringt sowohl für das Generalunternehmen als auch für die Subunternehmen Transaktionskostenvorteile mit sich: Für die Generalunternehmen ist es durch langfristige Beziehungen mit einem festen Stamm von Subunternehmen möglich, der von Projekt zu Projekt unterschiedlichen Komposition und Menge des Arbeitsvermögens besser zu entsprechen als bei geringer Externalisierung. Durch die relativ dauerhafte Zusammenarbeit reduzieren sich ex-ante- und ex-post-Transaktionskosten: Man spart Suchkosten für geeignete Nachunternehmer und Kontrollkosten in bezug auf die Einhaltung der Qualitätsstandards. Da Festpreise für bestimmte Gewerke vereinbart werden, kann der Generalunternehmer die Unsicherheiten überwälzen, die z.B. aus kaum kalkulierbaren Witterungsänderungen oder unvorhergesehenen Schwierigkeiten in der Bodenbeschaffenheit resultieren. Für die Subunternehmen stehen diesen auf sie verlagerten, nachteiligen Unsicherheiten Vorteile gegenüber: Sie arbeiten – den Fall eines Netzwerkes unterstellt – für mehrere feste Auftraggeber und können so ihre Kapazitätsauslastung relativ konstant halten und Transaktionskosten sparen (Sydow 1992: 138). Diese Vermutungen konnte Eccles (1981a) empirisch bestätigen: Er kommt in seiner Untersuchung über 26 Bauunter-

nehmen zu dem Befund, daß Subkontrakte nur mit einer jeweils kleinen Zahl von Unternehmen (durchschnittlich zwei) abgeschlossen werden. Die Dauer der Zusammenarbeit ist eher langfristig, sie beträgt rund neun Jahre (vgl. Eccles 1981a: 349, Tabelle 3; Sydow 1992: 139). Die Dauer der Zusammenarbeit liegt über dem Durchschnitt in Bereichen wie Elektroinstallation oder Heizungsbau, die eine eher hohe Komplexität aufweisen und qualifizierte Beschäftigte erfordern. Die Dauer der Zusammenarbeit ist unterdurchschnittlich im Bereich der „unskilled trades“, z.B. bei einfachen Bodenarbeiten (Eccles 1981a: 334f.). Auch die Befunde unserer Interviews deuten darauf hin, daß die Beziehungen zwischen Generalunternehmen und Subunternehmen zumindest bei den großen Unternehmen und großen, komplexen Projekten eher langfristiger Natur sind: In einigen der von uns befragten Baukonzernen existieren Karteien über bekannte und bewährte Subunternehmen, auf die man immer wieder zurückgreift. Außerdem wiesen die Interviewpartner mehrfach darauf hin, daß Qualitätsprobleme entscheidend für eine zögerliche Externalisierung seien und man zunächst Erfahrungen darüber sammeln müsse, ob ein Subunternehmen den Qualitätsvorgaben genüge. Solche Informationen könnten nur durch eine längere eigene Zusammenarbeit oder über die Erfahrungen anderer Unternehmen (die damit Teil zumindest eines Informationsnetzwerkes sind) gewonnen werden. Kurzfristige Vertragsbeziehungen seien hier dysfunktional.

Verstärkung der Personalarbeit im Bereich Personalbeschaffung und Ausbildung

Die Arbeitsteilung wird aufgrund der höheren Komplexität der Produkte und Prozesse sehr viel geringer ausfallen müssen. Man muß daher weiterhin auf eingespielte Baukolonnen setzen, in denen qualifizierte Baufacharbeiter und weniger qualifizierte Bauhelfer zusammenarbeiten. Diese Kolonnen müssen ein nicht unerhebliches Maß an Selbstorganisation aufbringen; sie müssen Aufgaben wie Planung und Qualitätskontrolle mit übernehmen, Fehler eigenständig erkennen und beseitigen. Der Bedarf an Führungspersonal ist deshalb geringer als bei einer Markt-Subkontrahierung, der Bedarf an qualifizierten Facharbeitern aber wesentlich höher. Da der inländische Facharbeiterarbeitsmarkt wegen der geringeren Ausbildungsleistung der Unternehmen, die auf Markt-Subkontrahierung setzen, vermutlich künftig weniger ergiebig sein wird, ist es sinnvoll, verstärkt selbst auszubilden und/oder qualifizierte ausländische Arbeitskräfte zu rekrutieren. Dies erfordert größere Anstrengungen auch bei der Personalauswahl, da Informationen über die Qualifikationen der Arbeitskräfte schwieriger zu beschaffen und zu bewerten sind. Zudem sind Anreize notwendig, um geeignete ausländische Arbeitnehmer für eine dauerhafte Beschäftigung fern ihres Heimatlandes oder Wohnortes zu gewinnen.

Netzwerkbezogene Arbeitskräftewirtschaft statt unternehmensbezogener Personalarbeit

Die zwischenbetriebliche Arbeitsteilung und langfristige Kooperation stellt nicht nur auf operativer, sondern vor allem auf strategischer Ebene eine massive Herausforderung für die Personalwirtschaft dar. Bei Netzwerk-Subkontrahierung muß ein großer Teil der Personalarbeit netzwerkbezogen koordiniert stattfinden: Es geht nicht mehr nur um die Gestaltung der Austauschbeziehungen zwischen Unternehmen und Arbeitnehmern, sondern auch um die Gestaltung der Austauschbeziehungen zwischen zwei und mehr Unternehmen, um die Erreichung personalwirtschaftlicher Ziele sicherzustellen. Zum einen wird Personalwirtschaft damit zu einer Arbeitskräftewirtschaft, da sie weit über das eigene Personal hinausgeht; zum anderen verschwimmen die Grenzen zu betrieblichen Funktionsbereichen wie Organisation, Beschaffung, Internationalisierung usw., die sich mit der Organisation komplexer Bauprojekte befassen. Solche Bauprojekte werden langfristig entwickelt; der Personalbereich muß m.E. integriert werden, damit die Funktionen der Wirksamkeit und Verfügbarkeit adäquat erfüllt werden können.

Unter anderem muß eine solche Personalarbeit strategisch-langfristig sicherstellen, daß die Arbeitskräfte Vertrauen in das Funktionieren eines Netzwerk-Arbeitsmarktes haben: Man muß den Beschäftigten des eigenen Unternehmens, aber auch der in- und ausländischen Subunternehmen ein nicht gering anzusetzendes Maß an Sicherheit bieten. Nur dauerhafte Beschäftigung und ein langfristig gesichertes Einkommen – auch über das Ende des Erwerbslebens hinaus – erzeugen Vertrauen, Kooperation und Motivation. Sie bilden die Voraussetzung dafür, daß die nötigen Qualifikationen erworben und eingesetzt werden, so daß termingerechte Qualitätsarbeiten nicht gefährdet sind. Eine solche „Vertrauenspolitik“ ist allerdings kaum möglich bei großen Unterschieden in den Arbeitskosten und Arbeitsbedingungen in Europa, weil diese Differenzen die Konkurrenz der Unternehmen und Arbeitskräfte fördern, damit aber loyalitäts- und stabilitätszerstörend wirken (vgl. auch Sennett 1998). Daher werden möglicherweise die Unternehmen, die auf eine Strategie der Netzwerk-Subkontrahierung setzen und ihre Personalarbeit entsprechend ausrichten, auch an einer Standardisierung und Stabilisierung der Marktbedingungen interessiert sein: Eine länderübergreifende Standardisierung der Arbeitsbedingungen (in Richtung auf die deutschen Verhältnisse) würde dysfunktionales Lohn- oder Arbeitszeitdumping begrenzen und für die Aufrechterhaltung von Wirksamkeit und Verfügbarkeit bei komplexen Aufgaben funktional sein.

Wenn aber Personalprobleme koordiniert in einem Kollektiv von Unternehmen gelöst werden müssen, treten fast unvermeidlich Trittbrettfahrerprobleme (vgl. Olson 1968) auf, die sich durch Institutionen verringern lassen. Eine solche Institution besteht derzeit in Form des Sozialkassensystems der Bauwirtschaft. Daher müßten zumindest die großen Baukonzerne, die „Systemführer“ mit ihren komplexen Großprojekten, daran interessiert sein, dieses System aufrecht zu erhalten. Oder aber sie müßten ein ähnliches, auf ihre jeweiligen Netzwerke zugeschnittenes Institutionensystem etablieren,

das ähnliche Funktionen erfüllen kann – insb. die Aufrechterhaltung eines funktionsfähigen Arbeitsmarktes, die Gewährleistung einer hochwertigen Berufsausbildung und die Verhinderung der Abwanderung qualifizierter Arbeitskräfte in andere Branchen (oder Netzwerke). Ein solches Institutionensystem neu zu schaffen, dürfte keine leichte Aufgabe sein; einfacher wäre die Nutzung (oder ggf. der Umbau) des bereits etablierten Systems.

Eine Netzwerk-Subkontrahierung ist derzeit allenfalls in Anfängen und lediglich in sehr großen Baukonzernen zu erkennen. Unsere Interviews deuten darauf hin, daß man nur in solchen Unternehmen, bei denen Reputationseffekte („wir leisten Qualitätsarbeit“) eine überdurchschnittliche Bedeutung haben, gegenüber der Externalisierung zurückhaltend ist und eher auf eine traditionelle Konfiguration setzt, die die Strategie des Facharbeiter-Betriebes und des Internem Arbeitsmarktes kombiniert. Hinweise auf eine netzwerkbezogene *Personalarbeit* haben wir in den bisherigen Analysen nicht feststellen können. Wir haben u.a. danach gefragt, ob es Schulungsmaßnahmen für die Arbeitskräfte der Subunternehmen gibt. Nur in einem von neun Fällen wurde dies bejaht, um gleichzeitig hervorzuheben, daß es sich um eine seltene Ausnahme handele. Gegenwärtig geht der Trend sehr deutlich in Richtung auf eine stärkere Markt-Subkontrahierung, selbst bei Arbeitsaufgaben, bei denen m.E. diese Form der Externalisierung (zumindest langfristig) eher nachteilig ist.

5. Fazit

Halten wir fest: In großen Teilen der Bauwirtschaft ist eine Abkehr von der Beschäftigung von Arbeitnehmern im Arbeitsvertragsverhältnis zu beobachten. Das feste Personal, also die Zahl der Arbeitskräfte mit einem Arbeitsvertrag, hat abgenommen, die der Subunternehmer-Arbeitskräfte ist dagegen gestiegen. Man setzt zunehmend auf eine Strategie, die ich als Markt-Subkontrahierung bezeichne – auf eine kurzfristige Vergabe von Werkverträgen an ausländische Subunternehmen mit ihren „Billiglöhnern“. Indizien deuten darauf hin, daß diese Strategie auch bei hochkomplexen Großprojekten praktiziert wird. Die Analyse zeigt aber, daß eine derartige Arbeitskräftestrategie zwar Lohnkosten senken kann, aber vermutlich dysfunktionale Folgen hat – die Verfügbarkeit und Wirksamkeit von Human- und Sozialkapital sind massiv gefährdet. Hieraus werden vor allem Qualitätsverschlechterungen resultieren, die die Vorteile in Form von Arbeitskostensparnis und größerer numerischer Flexibilität vermutlich überkompensieren. Gesamtwirtschaftlich zerstört diese Strategie langfristig zudem ihre eigenen Voraussetzungen – den nach wie vor nötigen Markt für qualifizierte Fachkräfte. Ökonomisch sinnvoller, aber allen Anzeichen nach derzeit kaum realisiert, wäre vor allem bei hochkomplexen Arbeiten eine Strategie der Netzwerk-Subkontrahierung, die auf stabile Beschäftigung innerhalb eines Netzwerkes sowohl bei den Subunternehmen als auch bei ihren Arbeitskräften setzt.

Literatur

- Achter Bericht (1996): Achter Bericht der Bundesregierung über Erfahrungen bei der Anwendung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes – AÜG – sowie über Auswirkungen des Gesetzes zur Bekämpfung der illegalen Beschäftigung – BillG –. Bundestagsdrucksache 13/5498 v. 6.6.1996. Bonn.
- Alewell, D. (1993): *Interne Arbeitsmärkte*. Hamburg.
- Antwort der Bundesregierung (1998): Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Renate Rennebach und die Fraktion der SPD 1998: Bundestagsdrucksache 13/9586 v. 9.1.98. Internetfassung unter http://dip.bundestag.de/cgi-bin/dipwww_nofir/continue: 1-8.
- Atkinson, J. (1984): *Manpower Strategies for Flexible Organizations*. In: *Personnel Management*, August: 28-31.
- Bartölke, K./Kiunke, S. (1997): Implosion und Explosion als arbeitsorganisatorische Visionen: Spekulationen über personalwirtschaftliche Konsequenzen und Perspektiven für die Lehre. In: Auer, M./Laske, S. (Hg.): *Personalwirtschaftliche Ausbildung an Universitäten*. München, Mering: 116-139.
- Bosch, G./Zühlke-Robinet, K. (1998): *Der Bauarbeitsmarkt in Deutschland*. Manuskript IAT Gelenkirchen.
- Bresnen, M./Fowler, C. (1994): *The Organizational Correlates and Consequences of Subcontracting: Evidence from a Survey of South Wales Business*. In: *Journal of Management Studies*, 31: 847-864.
- Bresnen, M.J./Wray, K./Bryman, A./Beardsworth, A.D./Ford, J.R./Keil, E.T. (1985): *The Flexibility of Recruitment in the Construction Industry: Formalization or Re-Casualisation*. In: *Sociology*, 19: 108-124.
- Bühner, R./Tuschke, A. (1997): *Outsourcing*. In: *Die Betriebswirtschaft*, 57: 20-30.
- Bundesanstalt für Arbeit (1996): *Arbeitsmarkt. Sonderheft der Amtlichen Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeit (ANBA)*. Nürnberg.
- Cappelli, P. (1995): *Rethinking Employment*. In: *British Journal of Industrial Relations*, 33: 563-602.
- Coleman, J.S. (1988): *Social Capital in the Creation of Human Capital*. In: *American Journal of Sociology* 94, Supplement: 95-120.
- Cremers, J. (1995): *Der europäische Binnenmarkt als Bauarbeitsmarkt*. In: Köbele, B./Leuschner, G. (Hg.): *Dokumentation der Konferenz „Europäischer Arbeitsmarkt. Grenzenlos mobil?“*. Baden-Baden: 17-23.
- Davidow, W.H./Malone, M.S. (1993): *Das virtuelle Unternehmen. Der Kunde als Co-Produzent*. Frankfurt/M. und New York.
- Davis-Blake, A./Uzzi, B. (1993): *Determinants of Employment Externalization: A Study of Temporary Workers and Independent Contractors*. In: *Administrative Science Quarterly*, 38: 195-223.
- DIW – Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (1997): *Zur Entwicklung der Bauwirtschaft in West- und Ostdeutschland*. In: *DIW-Wochenberichte* 42/1997, <http://wuzz.diw-berlin.de/diwwbd/97-42-1.html>: 1-16.
- Dold, B.-K./Pahl, H.-D. (1991): *Leiharbeit und illegale Beschäftigung*. Bremen.
- Ebers, M./Jarillo, J.C. (1998): *Preface: The Construction, Forms, and Consequences of Industry Networks*. In: *International Studies of Management and Organization*, 27: 3-21.

- Ebers, M./Hermesch, M./Matzke, M./Mehlhorn, A. (1999): Strukturwandel und Steuerungsformen von Netzwerken in der deutschen Bauindustrie. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hg.): Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken. Opladen: 251-279.
- Eccles, R.G. (1981a): The Quasifirm in the Construction Industry. In: Journal of Economic Behavior and Organization, 2: 335-357.
- Eccles, R.G. (1981b): Bureaucratic and Craft Administration Revisited: The Impact of Market Structure on the Nature of the Construction Firm. In: Administrative Science Quarterly, 26: 449-469.
- Economist (1995): The Outing of Outsourcing. In: The Economist v. 25.11.1995: 57.
- Eigler, J. (1997): "Grenzenlose" Unternehmung – "Grenzenlose" Personalwirtschaft? In: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hg.): Managementforschung 7. Berlin und New York: 159-197.
- Freimuth, J./Meyer, A. (Hg.) (1998): Fraktal, fuzzy, oder darf es ein wenig virtueller sein? Personalarbeit an der Schwelle zum nächsten Jahrtausend. München und Mering.
- Goebel, W. (1995): Illegale Beschäftigung ausländischer Arbeitnehmer. Beschäftigung portugiesischer Arbeitnehmer. In: Köbele, B./Leuschner, G. (Hg.): Dokumentation der Konferenz „Europäischer Arbeitsmarkt. Grenzenlos mobil?“ Baden-Baden: 29-33.
- Hochtief-Konzern (1992-1997): Geschäftsberichte 1992 – 1997. Essen.
- IG BAU (1998): Bauwirtschaft Aktuell. In: <http://www.igbau.de/06Doks fuer Frames/ 2.2frame1.html> v. 14.4.1998.
- Köbele, B. (1995): Eröffnung der Europäischen Arbeitsmarktkonferenz. "Europäischer Arbeitsmarkt. Grenzenlos mobil?" In: Köbele, B./Leuschner, G. (Hg.): Dokumentation der Konferenz "Europäischer Arbeitsmarkt. Grenzenlos mobil"? Baden-Baden: 11-16.
- Koch, Jürgen (1991): The Completion of the Internal Market and its Impact on the Building Sector in Europe. In: Rainbird, H./Syben, G. (ed.): Restructuring a Traditional Industry. New York und Oxford: 263-282.
- Kossbiel, H. (1991): Personalwirtschaft. In: Bea, F.X./Dichtl, E./Schweitzer, M. (Hg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Bd. 3: Leistungsprozeß. Stuttgart: 339-415.
- Küchler, W. (1995): Zukunft des Bauarbeitsmarktes in der Europäischen Union und ihre Nachbarländer. In: Köbele, B./Leuschner, G. (Hg.): Dokumentation der Konferenz „Europäischer Arbeitsmarkt. Grenzenlos mobil?“ Baden-Baden: 41-52.
- Laabs, J. (1998): The Dark Side of Outsourcing. In: Workforce, 77: 42-48.
- Lorenz, F. (1996): Einführung. In: Arbeitnehmer-Entsendegesetz (AEntG): Gesetzestexte und Materialien. Baden-Baden: 9-29.
- Lutz, B. (1987): Arbeitsmarktstruktur und betriebliche Arbeitskräftestrategie. Frankfurt/M. und New York.
- Malloch, H. (1991): Strategic Management and the Decision to Subcontract. In: Blyton, P./Morris, J. (Hg.): A Flexible Future? Prospects for Employment and Organization. Berlin und New York: 191-210.
- Martin, A. (1998): Transaktionskosteneffiziente Personalpolitik – Kapitalismus in action. In: Martin, A./Nienhüser, W. (Hg.): Personalpolitik. Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis. München und Mering: 53-60.
- Meckl, R. (1997): Outsourcing von Personalleistungen aus strategischer Sicht. In: Personal, 8: 388-395.
- Nienhüser (1998): Europaweite Personalstrategien in der Bauwirtschaft. Manuskript Universität GH Essen. Erscheint in: UNIKATE 1999.

- Olson, M. (1968): Die Logik kollektiven Handelns. Tübingen.
- Pfeffer, J./Baron, J.N. (1988): Taking the Workers Back Out: Recent Trends in the Structuring of Employment. In: Staw, B.M./Cummings, L.L. (ed.): Research in Organizational Behavior, 10. Greenwich, Conn.: 257-303.
- Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.T. (1998): Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. 3.Aufl. Wiesbaden.
- Prahalad, C.K./Hamel, G. (1991): Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben. In: Harvard Manager, 2: 66-78 .
- Reisener, K. (1998): "Scheinselbständigkeit" – Arbeitnehmer oder Selbständiger? In: Betriebsberater, 24: 1258-1265.
- Robinson, S.L. (1996): Trust and Breach of the Psychological Contract. In: Administrative Science Quarterly, 41: 574-599.
- Rürup, B. (1995): Europäischer Bauarbeitsmarkt unter Wanderungsdruck. In: Köbele, B./Leuschner, G. (Hg.): Dokumentation der Konferenz „Europäischer Arbeitsmarkt. Grenzenlos mobil?“ Baden-Baden: 59-66.
- Sadowski, D. (1991): Humankapital und Organisationskapital – Zwei Grundkategorien einer ökonomischen Theorie der Personalpolitik in Unternehmen. In: Ordelheide, D./Rudolph, B./Büsselmann, E. (Hg.): Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie. Stuttgart: 127-141.
- Schoenebeck, von, K. (1996): Den Steuerändern auf der Spur. In: Neue Westfälische v. 16.8.1996.
- Scholz, C. (1999): Die Virtuelle Personalabteilung als Zukunftsvision. In: Scholz, C. (Hg.): Innovative Personalorganisation. Neuwied u.a.: 233-253.
- Schütt, B. (1992): Befristeter Gastarbeiterstatus. In: Die Mitbestimmung, 12: 29-31.
- Schütt, B. (1996): Bauwirtschaft im Umbruch. Vom Bereitstellungsgewerbe zum Dienstleister. In: Steinmann, R./Haardt, G. (Hg.): Die Bauwirtschaft auf dem Weg zum Dienstleister. Baden-Baden: 11-26.
- Sengenberger, W (1987): Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten. Frankfurt/M. und New York.
- Sennett, R. (1998): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin.
- Statistisches Bundesamt (1995): Produzierende Gewerbe: Kostenstruktur der Unternehmen im Baugewerbe 1993. Fachserie 4. Reihe 5.3. Stuttgart.
- Statistisches Bundesamt (1997): Statistisches Jahrbuch 1998. Stuttgart.
- Streeck, W./Hilbert, J. (1991): Organized Interests and Vocational Training in the West German Construction Industry. In: Rainbird, H./Syben, G. (ed.): Restructuring a traditional industry. New York und Oxford: 241-260.
- Syben, G. (1987): Alte Probleme und neue Rationalisierungsstrategien in der Bauproduktion. In: WSI-Mitteilungen, 40: 672-680.
- Syben, G. (1991): Arbeit ohne Integration? Formen und Folgen systematischer Rationalisierung in der westdeutschen Bauproduktion. In: Soziale Welt, 42: 371-386.
- Syben, G. (1997): Arbeitskräftepolitik im Strukturwandel der Bauwirtschaft. In: WSI-Mitteilungen, 50: 493-500.
- Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. Wiesbaden.

- Unger, B./Waarden, F.v. (1993): A Comparison of the Construction Industry in Europe. Characteristics, Governance, Performance and Future Perspectives. Working Paper No. 18 der Wirtschaftsuniversität Wien. Wien.
- Voß, G.G./Pongratz, H.J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 50: 131-158.
- Voswinkel, S./Lücking, S./Bode, I. (1996): Im Schatten des Fordismus. Industrielle Beziehungen in der Bauwirtschaft und im Gastgewerbe Deutschlands und Frankreichs. München und Mering.
- Warnecke, H.-J. (1996): Die Fraktale Fabrik. Revolution der Unternehmenskultur. Reinbek b. Hamburg.
- WAZ (1998): Stundenlohn von 42 Pfennig gezahlt. In: WAZ v. 25.03.1998.
- Werner, H. (1996): Befristete Zuwanderung von ausländischen Arbeitnehmern. In: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 29: 36-59.
- Williamson, O.E. (1984): Efficient Labour Organization. In: Stephen, F.H. (ed.): *Firms, Organization and Labour*. London und Basingstoke: 87-118.
- Williamson, O.E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York.
- Williamson, O.E. (1990): *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus*. Tübingen.
- Wirth, C. (1994): Die neue Unübersichtlichkeit im Einzelhandel. Belegschaftsstrukturen, Externalisierung von Arbeit und Interessenvertretung. Münster.
- Worthmann, G. (1997): Der Bauarbeitsmarkt unter Veränderungsdruck. Kontrolldefizit in Folge der Transnationalisierung? In: *Institut Arbeit und Technik (Hg.): Jahrbuch 1997/98*, Gelsenkirchen: 70-83.
- ZDB – Zentralverband des Deutschen Baugewerbes (1998): *Analyse + Prognose '98. Bauwirtschaftlicher Bericht 1997/98*. Bonn.
- Zühlke-Robinet, K. (1998): Von der Schlechtwetter-Regelung zu Arbeitszeitkonten im Bauhauptgewerbe. In: *Institut für Arbeit und Technik (Hg.): Jahrbuch 1997/1998*, Gelsenkirchen: 86-100.

Stephan Voswinkel*

Organisation betrieblicher Interessenvertretung in der Netzwerkwirtschaft – Das Beispiel der Bauwirtschaft

Nicht-stationäre, dezentralisierte und in Netzwerke eingebundene Arbeitsstätten und hohe zwischenbetriebliche Fluktuation sind in der Bauwirtschaft schon traditionell Rahmenbedingungen, die „atypische“ Betriebsformen zur Folge haben und die Anwendung der am „Normalbetrieb“ orientierten Betriebsverfassung erschweren. Diese Branche zeigt daher typische Probleme und Bedingungen betrieblicher Interessenvertretung im Netzwerk auf. Vor diesem Hintergrund haben sich besondere Formen betrieblicher Vertretungsorgane entwickelt, die eine geringere Institutionalisierung aufweisen und von der für Deutschland typischen Form repräsentativer Interessenvertretung abweichen. Entgegen den mit den Subunternehmerbeziehungen wachsenden Erfordernissen netzwerkbezogener Interessenvertretung entwickelt sich jedoch vor allem in einigen Großunternehmen der Branche eine Verbetrieblichung der Interessenvertretung.

The organization of the representation of interests in the network economy – The case of the construction industry

High labour turnover and non-stationary, decentralized workshops which are part of networks are traditional characteristics of the construction industry. From these conditions „atypical“ forms of plants result. They complicate the application of the Law on Labour Relations at the Workplace, which is oriented towards the „normal plant“. This industry therefore demonstrates typical problems and conditions of interest representation in networks. Therefore specific forms of interest representation have been established. They are less institutionalized and differ from the typical German form of interest representation. Contrary to the requirements for the representation of interests in networks, which grow as a result of the relations of contractors and subcontractors, company-specific industrial relations in some large construction companies are becoming more important.

* Dr. Stephan Voswinkel, Jg. 1952, Gerhard-Mercator-Universität - GH - Duisburg, Fb1, Fach Soziologie, Lotharstr. 63 LF, 47057 Duisburg. e-mail: Stephan.Voswinkel@t-online.de. Arbeitsgebiete: Industrie-, Arbeitsmarkt- und Wirtschaftssoziologie, industrielle Beziehungen.

Der deutschen Betriebsverfassung liegt ein bestimmtes Betriebskonzept zugrunde, das als Leitbild wie als handlungs- und deutungsleitende Normalitätsfiktion zugleich betrachtet werden kann. Man kann es als "Normalbetrieb" bezeichnen. Es handelt sich um eine im Hinblick auf ihre Grenzen, ihre Arbeitsorganisation und ihre Belegschaft relativ dauerhafte Einheit. Der "Normalbetrieb" ist typischerweise ein Großbetrieb, dessen betriebsinterner Arbeitsmarkt sich im Interesse betrieblicher Autonomie und Flexibilität zu einem gewissen Grad vom externen Arbeitsmarkt abkoppelt. Aufgrund seiner Belegschaftsgröße, internen Aufstiegs- und Qualifizierungsstrukturen und kontinuierlicher Produktion ermöglicht er eine recht dauerhafte Betriebszugehörigkeit. Diese wird honoriert, weil sie wiederum die betriebsinternen Arbeitsmärkte stabilisiert, damit die Fluktuationskosten verringert und die Betriebsbindung fördert.

Großbetriebliche Strukturen legen eine Formalisierung betrieblicher Arbeitsbeziehungen und eine Professionalisierung der Institutionen betrieblicher Interessenvertretung nahe und ermöglichen sie zugleich. Mit dem Bedeutungsgewinn der Großbetriebe ist das Gewicht der kollektiven Interessenvertretung der Gewerkschaft als Arbeitsmarktpartei im Laufe dieses Jahrhunderts gegenüber derjenigen der betrieblichen Interessenvertretung relativ zurückgetreten. Die für Deutschland charakteristische "duale Interessenvertretung" zeichnet sich durch die rechtlich stark befestigten, von Gewerkschaften zumindest formalrechtlich unabhängigen Betriebsräte als der zentralen Institution betrieblicher Interessenvertretung aus.

Bestehen in einem Unternehmen mehrere Betriebsräte, so wird ein *Gesamtbetriebsrat (GBR)* gebildet, in dem jedes entsandte Betriebsratsmitglied ein der Beschäftigtenzahl seines Betriebs entsprechendes Stimmengewicht besitzt. Ein *Konzernbetriebsrat (KBR)* kann für einen Konzern errichtet werden, wenn dies eine Mehrheit von Gesamtbetriebsräten beschließt, in deren Betrieben mindestens 75% der Beschäftigten der Konzernunternehmen tätig sind. Dieser Konstruktion liegt offensichtlich ein Modell von Betrieb und Unternehmen zugrunde, in dem einem Unternehmen ein oder mehrere Betriebe, einem Konzern mehrere Unternehmen unterzuordnen sind. Rechtliche, ökonomische und soziale Grenzen sind identisch bzw. differenzieren einfache Teilmengen der jeweils größeren Einheit. Betriebe gehören in diesem Modell *typischerweise* ebensowenig zu mehreren Unternehmen oder Konzernen, wie Kommunen zu mehreren Bundesländern oder Nationalstaaten. Die Rechtsprechung hat allerdings mit der Rechtsfigur des „Gemeinschaftsbetriebs“ der Tatsache Rechnung getragen, daß mehrere rechtlich selbständige Unternehmen einen gemeinsamen Betrieb im betriebsverfassungsrechtlichen Sinne haben können (vgl. Fitting et al. 1998: 79ff.; Däubler et al. 1998: 164ff.).

Dem "Normalbetrieb", an dem sich das BetrVG ausrichtet, entsprechen nie alle real existierenden Betriebe. Insbesondere zeichneten sich kleinere und mittlere Betriebe

durch Defizite hinsichtlich der Institutionalisierung eines "Normalbetriebsrats" aus.¹ In neuerer Zeit hat sich allerdings die Realität von diesem Modell immer weiter entfernt, und zwar durch eine Entwicklung, die als "Wandel von der Unternehmung bzw. vom Betrieb zum Netzwerk als Bezugspunkt unternehmerischen Handelns" (Wirth 1994: 9) bezeichnet wird. Unternehmen werden in kleinere Einheiten zergliedert, betriebliche Funktionen externalisiert, z.T. rechtlich anderen Unternehmen zugeordnet. Faktische Entscheidungsstrukturen liegen quer zu den rechtlichen Unternehmensstrukturen und den sozialräumlichen Betriebseinheiten: Zuliefer- und Vertriebsnetzwerke verschiedener rechtlich selbständiger Unternehmen, strategische Allianzen, virtuelle Unternehmen sind hierfür bekannte Stichworte. Die Konsequenzen für die deutsche Betriebsverfassung wurden in einer Reihe neuerer Studien thematisiert (vgl. Däubler 1993; Nagel et al. 1990, 1994; Sydow 1991, 1997; Wirth 1994). Schon 1982 hatte Friedbert Rancke eine Diskrepanz zwischen den faktischen Organisationsstrukturen von Betrieben und Unternehmen und dem Regelungsmodell des Betriebsverfassungsgesetzes konstatiert. Karsten Umuß (1993: 109) stellt fest, daß sich die betriebliche Interessenvertretung vor diesem Hintergrund in einem "Spannungsverhältnis zwischen arbeitnehmernaher und entscheidungsträgernaher Institutionalisierung" befinde.

Alle diese Untersuchungen fokussieren allerdings auf Großbetriebe bzw. Großunternehmen. Daneben gibt es Forschungsergebnisse, die auf die besonderen – und häufig als Defizite interpretierten – Formen betrieblicher Interessenvertretung in Klein- und Mittelbetrieben hinweisen (vgl. Dabrowski et al. 1986; Kotthoff/Reindl 1990; Wassermann 1992; Weimer 1983). Die Tatsache, daß das Modell der Betriebsverfassung in kleineren Betrieben nur unvollständig umgesetzt wird, ist zwar nicht neu, ihr wird vor dem Hintergrund der Ausgliederungs- und Dezentralisierungstendenzen auch in Großunternehmen jedoch eine gesteigerte Bedeutung beigemessen.

Auch diese Studien konzentrieren sich allerdings ganz überwiegend auf zwar kleine, aber insofern "normale" Betriebe, als es sich um stationäre Einheiten mit relativ kontinuierlicher Betriebszugehörigkeit handelt, die relativ dauerhafte sozial-räumliche Einheiten darstellen, in denen Beschäftigte sich als "Belegschaft" konstituieren können. Die Institutionen der betrieblichen Interessenvertretung gründen somit auf einem "sozialen Substrat" (Mückenberger 1995: 34), das sie als Vertreter repräsentieren. Die Herausbildung solcher sozial verfaßter Belegschaften ist eine Voraussetzung für die duale Interessenvertretung deutschen Typs, denn die Repräsentanten brauchen eine repräsentierbare soziale Einheit. Erstens müssen die Vertretenen längerfristige Beschäftigungserwartungen an den Betrieb richten können, um überhaupt Interesse an der Interessenvertretung in diesem Betrieb zu entwickeln. Zweitens müssen dauerhafte persönliche Kooperationen und soziale Beziehungen innerhalb der Belegschaft entstehen, um einen Austausch zwischen Vertreter und Vertretenen und eine gemeinsame Defini-

¹ So existierte Anfang der achtziger Jahre in der Bundesrepublik nur in einem Drittel der betriebsratsfähigen Betriebe mit 20 bis 50 Beschäftigten ein Betriebsrat (vgl. Weimer 1983: 381).

tion von Problemen und Interessen zu ermöglichen. Drittens setzt auch ein kooperativer Interessenausgleich im Verhältnis von Management und Arbeitnehmern dauerhafte Beziehungen voraus, aus denen eine „Institutionalisierung von Verpflichtungsstrukturen“ erwachsen kann, „die durch Wiederholung, Ritualisierung, Verfestigung und Normierung von Praktiken der Verständigung erreicht wird“ (Kotthoff 1994: 25).

Diese Voraussetzung ist nun keineswegs in allen Branchen gleichermaßen gegeben. So ist zum Beispiel die Bauwirtschaft ein Wirtschaftsbereich, in dem bereits traditionell nicht-stationäre Betriebe und betriebliche Entgrenzung und Vernetzung einerseits, hohe zwischenbetriebliche Fluktuation andererseits eine große Bedeutung besitzen. Die Betriebe der Bauwirtschaft entsprachen nie so recht dem Ideal des „Normalbetriebs“, und die betriebliche Interessenvertretung in dieser Branche sah sich immer schon mit spezifischen Anforderungen konfrontiert. Die Betrachtung der Bauwirtschaft kann daher wesentliche Aufschlüsse zu einer Analyse typischer Bedingungen, Schwierigkeiten und Möglichkeiten der Organisation betrieblicher Interessenvertretung in der Netzwerkwirtschaft beisteuern.

Im folgenden Beitrag will ich in einem ersten Schritt wesentliche atypische Rahmenbedingungen der Konstitution von Betriebsräten in dieser Branche darstellen und Schlaglichter auf die Infrastruktur betrieblicher Interessenvertretung werfen. Im zweiten Schritt werde ich einige *besondere* Ansätze betrieblicher Interessenvertretung in dieser Branche skizzieren und Gründe für deren geringen Erfolg benennen. Schließlich zeigen sich Entwicklungen zu einer "Normalisierung" der betrieblichen Interessenvertretung in einigen Großunternehmen, die allerdings die Bedingungen für eine baustellen- und netzwerkbezogene Interessenvertretung nicht verbessern.

1. Bauspezifische Rahmenbedingungen der betrieblichen Interessenvertretung

Zunächst will ich die beiden zentralen atypischen Rahmenbedingungen der betrieblichen Interessenvertretung in der Bauwirtschaft skizzieren: die atypischen Betriebsformen und die hohe zwischenbetriebliche Fluktuation.

1.1. Betriebsformen und Netzwerkstruktur der Bauproduktion

Die Betriebsformen der Bauwirtschaft unterschieden sich immer schon von dem Betriebsmodell der Normalregulierung. Das Baugewerbe hebt sich durch seine klein- und mittelbetrieblich geprägte Branchenstruktur vom Durchschnitt der Branchen ab. Im Jahre 1998 waren im Bauhauptgewerbe 59,4 %, im Bauausbaugewerbe 71,6 % der Beschäftigten in Betrieben mit weniger als 50 Beschäftigten tätig. Der Anteil der kleinen Betriebsgrößenklassen an der Gesamtbeschäftigung ist in den letzten Jahren in einer geradezu dramatischen Weise gestiegen: Im Jahre 1995 lag der Beschäftigtenanteil der Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten im Bauhauptgewerbe noch bei 50,2 %,

im Bauausbaugewerbe bei 65,7 %.² Somit ist der Anteil der Betriebe groß und wachsend, die zwar rechtlich, nicht aber im Hinblick auf ihre inneren sozialen Beziehungen betriebsratsfähig sind, sei es weil betriebsfamiliale Vorstellungen prägend sind, sei es weil die Überschaubarkeit und Dichte der Beziehungen eine formalisierte Interessenvertretung nicht nahelegen, für die auch das professionelle Potential nicht immer vorhanden ist.

Von spezifischerer Bedeutung für die betriebliche Interessenvertretung ist in der Bauwirtschaft jedoch die besondere *Form der Arbeitsstätten*. Die Baustellen als die wesentlichen arbeitsorganisatorischen und sozialräumlichen Einheiten haben eine von vornherein begrenzte Dauer und wechseln kontinuierlich ihre Struktur. Eine Baustelle kann in der Regel auch nicht *einer* rechtlich und wirtschaftlich identischen Stammorganisation (etwa als deren Filiale) zugeordnet werden. Ekaradt et al. (1992: 214) bezeichnen die Baustelle daher als "Projektorganisation", als "einen sachlich-funktionalen Zusammenhang und einen Interessenzusammenhang aus Delegationen unterschiedlicher Stammorganisationen."

Wenn die einzelnen Bauunternehmen immer wieder in gleichbleibenden oder wechselnden Kombinationen zusammenwirken, bilden sich bestimmte Loyalitäten und sich stabilisierende Kooperationsbeziehungen aus. Solche Netzwerke bezeichnet Eccles (1981) als "Quasifirm": Relativ stabile, auf Dauer gestellte Kooperationsbeziehungen, in denen aber nach jedem Bauprojekt die Exit-Option bestehen bleibt. Weil sich auf der Baustelle die arbeitsbezogenen Kooperationsbeziehungen quer zu den rechtlichen und ökonomischen Organisationsgrenzen ausprägen, kann sich die soziale Integration auf der Baustelle von den Organisationsbeziehungen und -grenzen entkoppeln. Dies gilt besonders bei langfristigen und wiederkehrenden Unternehmenskooperationen. Die Baustelle kann daher eine eigene "Sozialorganisation" ausbilden.

² Quelle: Statistisches Bundesamt: Fachserie 4, Reihe 5.1 1998: 15, 85. Das Statistische Bundesamt hat seine Systematik mit dem Jahre 1995 zum Zwecke der Angleichung in den Mitgliedstaaten der EU von der früheren „SYPRO“ auf die „Klassifikation der Wirtschaftszweige – Ausgabe 1993 (WZ 93)“ umgestellt. Hier werden die Begriffe „Bauhauptgewerbe“ und „Bauneben-“ bzw. „Bauausbaugewerbe“ nicht mehr verwandt. Bis auf wenige kleinere Zuordnungsveränderungen entspricht die neue Klassifikation „Vorbereitende Baustellenarbeiten; Hoch- und Tiefbau“ (WZ 93) jedoch dem früheren „Bauhauptgewerbe“ (SYPRO), die neue Klassifikation „Bauinstallation; Sonstiges Baugewerbe“ (WZ 93) dem früheren „Bauausbaugewerbe“. Im Interesse der leichteren Verständlichkeit habe ich die früheren Begriffe verwandt.

Die Zunahme des Beschäftigungsanteils kleinerer Betriebsgrößen verläuft in den alten und den neuen Bundesländern im übrigen gleichgerichtet. Man muß zudem darauf hinweisen, daß diese Entwicklung weder einer abnehmenden Beschäftigungsbedeutung der großen *Bauunternehmen* bzw. *-konzerne*, noch gar ihrer sinkenden *ökonomischen* Bedeutung entsprechen muß. Vielmehr kann sie ein Indiz für die Dezentralisierung von Unternehmen und für die fortschreitende Ausprägung von Subunternehmerbeziehungen sein.

1.2. Zwischenbetriebliche Fluktuation

Traditionell ist die zwischenbetriebliche Mobilität der Arbeitskräfte in der Bauwirtschaft überdurchschnittlich hoch, häufiger Betriebswechsel gilt als üblich. Beschäftigungsstabilität wird nicht mit Kontinuität der Beschäftigung im selben Betrieb gleichgesetzt, sondern mit der Möglichkeit, immer wieder Beschäftigung zu bekommen. Während der Anteil der begonnenen bzw. beendeten sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der gesamten Wirtschaft im Jahre 1996 bei 27,8 %, im verarbeitenden Gewerbe bei 17,2 % lag, betrug er in der Bauwirtschaft 41,8 %.³ In den letzten Jahren zeichnen sich allerdings Entwicklungen ab, die eine teilweise Substituierung der Fluktuation durch eine Segmentierung in eine stabilere Stammbeschäftigung in den großen und in Netzwerken führenden Unternehmen einerseits, eine zunehmend prekäre und häufig illegale Beschäftigung in deutschen oder ausländischen Subunternehmen andererseits anzeigen (vgl. Hochstadt et al. 1999).

Betriebliche Variabilität und Entgrenzung sowie die hohe zwischenbetriebliche Fluktuation führen zu *fluiden Belegschaften*, erschweren deren soziale Konstitution als soziale Einheit. Andererseits war die Bauwirtschaft zumindest bis in die neueste Zeit in vergleichsweise hohem Maße von berufsfachlichen Arbeitsmärkten geprägt, in denen die Orientierung an der Kultur des Metiers prägend war (vgl. hierzu Voswinkel et al. 1996). Dies erleichterte die zwischenbetriebliche Kooperation, begrenzte zugleich aber die Bindung an den Betrieb und damit auch die Identität als Betriebsmitglied. Hieraus resultieren besondere Probleme für die Bildung und Arbeitsweise der institutionalisierten betrieblichen Interessenvertretung: Die überdurchschnittliche Fluktuation der Beschäftigten und ihre begrenzte Betriebsbindung erschweren die Bildung stabiler Interaktionszusammenhänge zwischen den Beschäftigten des Betriebs. Sie behindern zugleich die betriebliche Organisierung der Mitglieder durch die Gewerkschaft. Die dezentrale Betriebsstruktur schwächt die betriebliche Integration der Interessenwahrnehmung und damit die zentralisierende Rolle der Normalinstitution der betrieblichen Interessenvertretung.

³

Berechnung auf Basis von Daten der Beschäftigtenstatistik der Bundesanstalt für Arbeit. Diese erlauben es, das Verhältnis zwischen der Zahl in einem Jahr begonnener bzw. beendeter sozialversicherungspflichtiger Beschäftigungsverhältnisse und der Zahl sozialversicherungspflichtig Beschäftigter zum Jahresende zu berechnen. Um Effekte durch Beschäftigungszuwachs bzw. -abbau auszuschließen, wird von den begonnenen bzw. den beendeten Beschäftigungsverhältnissen jeweils die niedrigere Zahl zugrunde gelegt. Hierin sind allerdings auch Statuswechsel vom Arbeiter zum Angestellten und umgekehrt als neuer Beschäftigungsfall erfaßt. Mit dieser Einschränkung bietet diese Zahl die wohl weitgehendste Annäherung an die zwischenbetriebliche Arbeitskräftefluktuation (vgl. hierzu und zu den Vorjahren Lükking/Voswinkel 1996: 9f.).

2. Infrastruktur der Interessenvertretung

Die IG BAU⁴ hat sich, anders als etwa die IG Metall, anders auch als die IG Bau-Holz der DDR, nach dem *Ortsverbandsprinzip* organisiert. Damit wollte man die Organisation unabhängiger von den instabilen betrieblichen Strukturen machen, die organisatorischen Folgen der Fluktuation begrenzen und der Metierorientierung der Facharbeiter gerecht werden.

Stellt man die untypischen Bedingungen der Betriebsratsbildung in Rechnung, so kann die Infrastruktur der betrieblichen Interessenvertretung als relativ stabil gelten. Im Jahre 1998 bestanden in 2935 Betrieben des Bauhauptgewerbes und in 817 Betrieben des Bauausbaus und der Bauerhaltung Betriebsräte;⁵ das entsprach im Bauhauptgewerbe einem Anteil der Betriebe mit Betriebsräten an allen Betrieben von etwa 4 %. Diese Betriebsräte vertraten etwa ein Drittel der in diesen Branchen beschäftigten Arbeitnehmer.⁶ Der Anteil ist allerdings rückläufig. Im Jahre 1994 hatten noch 4829 Betriebe des Bauhaupt- und -ausbaugewerbes einen Betriebsrat, das entsprach einem Anteil an allen Betrieben von etwa 5 %.

Es überrascht nicht, daß in der Bauwirtschaft die größeren vollständiger mit Betriebsräten abgedeckt sind als die kleineren Betriebe. So liegt der Anteil der Betriebe mit Betriebsrat in der Betriebsgrößenklasse mit weniger als 50 Beschäftigten bei 3 %.⁷ Einer Untersuchung von Syben (1997: 16) zufolge weisen ca. 10 % der Betriebe in der Betriebsgrößenklasse zwischen 20 und 49 Beschäftigten einen Betriebsrat auf. Andererseits bringt es die der kleinbetrieblichen Struktur der Bauwirtschaft entsprechende zahlenmäßige Dominanz der Betriebsräte in Klein- und Mittelbetrieben mit sich, daß 1998 nur in 8 % der Betriebsratsgremien die Möglichkeit gegeben war, ein Mitglied vollständig freizustellen.

Den Metier-Autoritäten – Polier und (früher) Kolonnenschieber – kam in der Bauwirtschaft traditionell eine große Bedeutung nicht nur für die Produktionsorganisation, sondern auch für die Interessenvertretung zu; dies um so mehr, als die auf den *Betrieb* bezogene Institution des Betriebsrats im Alltag der Interessenvertretung oft von den Problemlösungsanforderungen auf der *Baustelle* weit entfernt ist. So wandte man sich

⁴ Bis zu ihrem Zusammenschluß mit der Gewerkschaft Gartenbau, Land- und Forstwirtschaft IG Bau, Steine, Erden (IG BSE).

⁵ Quelle: Auswertung der IG BAU.

⁶ Bezogen auf die Gesamtzahl der Betriebe bzw. Beschäftigten des Bauhaupt- und -ausbaugewerbes Juni 1998 in: Statistisches Bundesamt, Fachserie 4, Reihe 5.1, 1998: 15, 85. Die unscharfen Angaben ergeben sich daraus, daß die Zahl der von Betriebsräten vertretenen Beschäftigten von der IG BAU nicht nach Branchen differenziert, sondern für den gesamten Organisationsbereich ausgewiesen wird, also für die Relationierung zu den Daten der amtlichen Statistik geschätzt werden muß.

⁷ Auch dies bezogen auf die Gesamtzahl der Betriebe laut Statistischem Bundesamt. Dessen Daten differenzieren allerdings nicht zwischen Betrieben mit weniger als fünf Beschäftigten und solchen mit mindestens fünf Beschäftigten, wie es sinnvoll wäre, da nur letztere zur Wahl eines Betriebsrats bzw. Betriebsobmanns berechtigt sind. Insofern dürfte der Anteil der Betriebe mit Betriebsräten an den *betriebsratsfähigen* Betrieben höher liegen.

im Arbeitsalltag häufig an den Polier, der bis in die siebziger Jahre auch (z.T. im Zusammenhang mit seinem mehr oder weniger expliziten Einfluß auf die Einstellung von Bauarbeitern) ein wesentlicher Träger der gewerkschaftlichen Organisation war.

Zumindest in den Großunternehmen hat sich jedoch in den letzten beiden Jahrzehnten nach und nach eine "Normalisierung" im Sinne einer *Verbetrieblichung* und damit eine größere Autonomie der Betriebsräte entwickelt. In diesen hat sich die Beschäftigung eines größeren Teil der Belegschaft verstetigt und die Betriebsbindung verstärkt. Daraus ergeben sich allerdings keine günstigeren Bedingungen für Formen betrieblicher Interessenvertretung, die den Netzwerkstrukturen der Bauproduktion gerecht werden. Während sich die Netzwerkstrukturen der Branche immer weiter ausbilden, scheinen die sozialen Voraussetzungen für eine baustellen- und netzwerkbezogene Adaption der "Normalinstitution" des Betriebsrats eher zu schwinden. Dies zeigt der sehr begrenzte Erfolg entsprechender Ansätze.

3. Atypische Vertretungsorgane und die Normalinstitution des Betriebsrats

In Reaktion auf die spezifischen Bedingungen betrieblicher Interessenvertretung haben sich in der Bauwirtschaft schon früh Ansätze besonderer Formen betrieblicher Vertretungen entwickelt. Einige dieser Sonderformen will ich im folgenden betrachten.

3.1. Die Baustellendelegierten und die "betrieblichen Arbeitskreise" in der deutschen Bauwirtschaft

Die Verbindung zwischen zentraler Vertretungsinstitution und den auf den dezentralen und zeitlich instabilen Baustellen tätigen Beschäftigten stellt ein spezifisches Problem der Interessenvertretung in der Bauwirtschaft dar. Um dieses institutionell zu bewältigen, wurde Anfang der 50er Jahre die Institution der "Baustellendelegierten" bzw. der Baustellenvertretung tarifvertraglich geregelt. Vorläufer reichen in die Zeit der Weimarer Republik zurück.

Die tarifvertragliche Regelung einer *eigenen Betriebsverfassung für die Bauwirtschaft* beruhte auf der Bestimmung des § 20 Abs. 3 BetrVG 1952 (heute § 3 Abs. 1 BetrVG), die es den Tarifvertragsparteien gestattet, für Betriebe, in denen wegen ihrer Eigenart der Errichtung von Betriebsräten besondere Schwierigkeiten entgegenstehen, eine andere Vertretung der Arbeitnehmer zu bestimmen. Ein solcher Tarifvertrag bedarf allerdings der Zustimmung des Bundesarbeitsministers (vgl. hierzu Fitting 1953: 1 ff.; unterschiedliche Auffassungen zur gegenwärtigen Rechtslage skizziert Bachner 1996).

Der im Jahre 1953 abgeschlossene Tarifvertrag gliederte die "Betriebsvertretung" im Baugewerbe in drei Teile:

- die Ständige Vertretung (Betriebsrat),
- die Baustellendelegierten und
- die Baustellenvertretung (§ 4).

Baustellendelegierte wurden auf Baustellen von Betrieben mit Betriebsrat gewählt, auf denen keine oder eine (im Hinblick auf einen festgelegten Schlüssel) zu geringe Zahl von Betriebsratsmitgliedern tätig waren. Auf Fernbaustellen von Betrieben mit Betriebsrat wurden, sofern die Dauer der Baustelle vier Wochen überschritt, *Baustellenvertretungen* gebildet, wenn die Baustellen so weit vom Betriebssitz lagen, daß Arbeitnehmern, die am Betriebssitz wohnten, eine tägliche Rückreise nicht möglich war. Das Amt von Baustellendelegierten und -vertretern erlosch mit dem Ende der Baustelle, für die sie gewählt waren, bzw. mit der entsprechenden Veränderung des Delegierenschlüssels bei Verkleinerung der Baustelle. Außerdem erlosch das Amt mit der Beendigung der Beschäftigungsmöglichkeit auf der Baustelle für die *Berufsgruppe*, der der Delegierte/Vertreter angehörte. Im Falle witterungsbedingter Arbeitsunterbrechung schieden Delegierte/Vertreter als letzte ihrer Berufsgruppe aus und waren als erste wieder einzustellen (§§ 6, 7).

Die Baustellendelegierten hatten eine Reihe von Betriebsratsrechten auf der Baustelle wahrzunehmen, insbesondere die Überwachung der Einhaltung von Gesetzen und Sicherheitsbestimmungen und die Weitervermittlung von Beschwerden, die Mitbestimmung hinsichtlich Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit und der Pausen bei erforderlicher Abweichung von der betrieblichen Regelung, die Mitbestimmung bei der Regelung von Akkord- und Stücklohnsätzen und bei Einstellungen und Kündigungen auf der Baustelle. Kam eine Einigung nicht zustande, war der Streitfall an den Betriebsrat weiterzuleiten (§ 13). Die Baustellenvertreter nahmen alle Aufgaben des Betriebsrats mit Ausnahme derjenigen der wirtschaftlichen Angelegenheiten stellvertretend wahr. Streitfälle, die auf der Baustelle nicht gelöst werden konnten, hatten auch sie an den Betriebsrat weiterzuleiten (§ 14).

Diese tarifliche Regelung wurde im Jahre 1972 von der IG BSE gekündigt. Die offizielle Begründung bezog sich auf die Reformierung des Betriebsverfassungsgesetzes im selben Jahre. Diese erlaube es der Bauwirtschaft nunmehr, sich in dem Sinne zu normalisieren, daß eine Sonderregelung der Betriebsverfassung für die Branche entbehrlich werde.⁸ Nach Darstellung verschiedener Gesprächspartner bei der IG BSE habe außerdem die prekäre institutionelle Position der Baustellenvertreter bzw. -delegierten eine Rolle gespielt. Sie seien häufig gegen die Betriebsräte ausgespielt worden, denen gegenüber sie zugleich geringeren Schutz genossen. So hätte ihr Verhalten z.B. durch die Zuteilung guter oder schlechter Tätigkeiten nach Beendigung der Baustelle sanktioniert werden können.

Hinzu kam, daß seinerzeit die Poliere in der Regel die Rolle des gewerkschaftlichen Ansprechpartners auf der Baustelle wahrnahmen und auch die Kolonnenschieber noch eine größere Rolle spielten. Die Kompetenzzuweisung des Tarifvertrags an die Baustellendelegierten schuf hier eine unklare Zuständigkeits- und Konkurrenzsituation,

⁸ Vgl. Antrag 217 für den 9. ordentlichen Gewerkschaftstag der IG BSE 1972 in Mainz, Protokoll S. 818.

sofern die Personen von Polier/Kolonnenschieber und Baustellendelegierten nicht ohnehin identisch waren. Die Institution der Baustellendelegierten wurde somit zwischen den Metier-Autoritäten des Kolonnenschiebers und des Poliers auf der einen Seite und der "Normalinstitution" des Betriebsrats auf der andern Seite zerrieben. Man wird hierin – neben dem "Normalisierungsinteresse" der IG BSE – das zweite Motiv für die Beendigung der branchenspezifischen Modifikation der betrieblichen Interessenvertretung sehen können.

Obleich gerade in dieser Branche eine dezentrale Unterstützung der Betriebsräte naheliegen würde, erklären gerade die Schwierigkeiten, den Betriebsrat als eine die Belegschaft zusammenfassende zentrale Interessenvertretung zu etablieren, warum die Baugewerkschaft – anders als viele andere Gewerkschaften – die Bildung gewerkschaftlicher *Vertrauensleute* stets abgelehnt hat. Man sah hierin eine potentielle Konkurrenz zum Betriebsrat; insbesondere die Betriebsräte wandten sich dagegen. Diese Haltung modifiziert sich neuerdings. Nach einer etwa zehnjährigen Kontroverse einigte man sich auf dem Gewerkschaftstag 1994 auf die Bildung "*betrieblicher Arbeitskreise*", auf dem Gewerkschaftstag 1997 sprach man von betrieblichen „Gewerkschaftsgruppen“, die später die Basis für eine klassische Vertrauensleutearbeit bilden könnten. Damit reagiert die Gewerkschaft auf Entwicklungen, in denen sich ein weiterer Bedeutungsverlust des Metiers und ein Bedeutungsgewinn der Großunternehmen und ihrer Betriebsräte ausdrücken.

3.2. Netzwerk-Interessenvertretung

Die früheren Baustellendelegierten sollten dem dezentralen Charakter der Baubetriebe gerecht werden. Diese Modifizierung der betrieblichen Interessenvertretung beinhaltet jedoch *keinen* Bezug auf den Netzwerk- bzw. Projektcharakter der Baustellen. Sie waren eindeutig als Vertretungen nur für die Beschäftigten eines *einzelnen* Betriebs auf der Baustelle konzipiert und *einem* Betriebsrat zugeordnet. Auch die neueren Konzepte der Bildung betrieblicher Arbeitskreise haben diesen Bezug auf den "Normalbetrieb" beibehalten.

Die Projektorganisation der Baustelle kann rechtlich verschiedene Formen annehmen:

- Es kann sich um das Zusammenwirken von Betriebsdelegationen handeln, die jeweils einzeln vom Bauherrn beauftragt werden.
- Delegationen eines Hauptunternehmens können mit solchen von Subunternehmen zusammenwirken, die vom Hauptunternehmen beauftragt wurden. Der Gesamtauftrag ist Gegenstand einer Vertragsbeziehung zwischen Bauherr und Hauptunternehmer; Unteraufträge schaffen vertragliche Beziehungen zwischen Haupt- und Subunternehmen. Letztere können selbst weitere Subunternehmen beauftragen.
- Es kann sich um eine gleichberechtigte Kooperation verschiedener Bauunternehmen handeln, die gemeinsam dem Bauherrn gegenüberstehen. Eine spezifische Rechts-

form ist in Deutschland die "*Arbeitsgemeinschaft (ARGE)*". Hierbei handelt es sich um eine juristisch selbständige Gesellschaft (zumeist als BGB-Gesellschaft), die zur Abwicklung eines Bauprojekts gegründet wird und der für diese Zeit Kapazitäten der beteiligten Bauunternehmen übertragen werden.

Nur für die Rechtsform der ARGE existiert eine Institution, die dem Projektcharakter der Baustelle gerecht werden soll: Der *ARGE-Betriebsrat*. Da die ARGE als eigenständiger Betrieb konstruiert ist, können für sie entsprechend eigene Betriebsräte gewählt werden, die Normalinstitution kann also formal unverändert adaptiert werden. Die Bedeutung dieser Institution ist allerdings sehr gering. Zum einen wird die Rechtsform der ARGE nur in begrenztem und deutlich rückläufigem Maße genutzt. Während im Jahre 1970 noch 1050 Arbeitsgemeinschaften gebildet wurden, waren es 1988 nur noch 187 und 1993 nur noch 122. An diesen waren insgesamt 622 Unternehmen beteiligt. Die Beteiligung an ARGEN ist fast ausschließlich eine Sache der großen Unternehmen. Nur 6 bzw. 21 % der Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl zwischen 50 und 99 bzw. 100 und 199 Beschäftigten waren 1993 an einer ARGE beteiligt, hingegen 68% bzw. 73% derjenigen mit einer Beschäftigtenzahl zwischen 500 und 999 bzw. 1000 und mehr Beschäftigten (vgl. Rußig et al. 1996: 56f.). Zum andern aber unterbleibt in den ARGEN meist die Wahl eigener Betriebsräte. Ende 1993 hatten nur 27 ARGEN einen Betriebsrat – das entsprach 0,5 % aller Betriebsräte.⁹ Hierfür sind folgende Ursachen verantwortlich:

Das Wahlverfahren und die Dauer einer Betriebsratswahl sind im Verhältnis zur Dauer einer ARGE sehr aufwendig. Zudem benötigen Betriebsräte, die für die ARGE neu gewählt werden, noch eine Einarbeitungszeit, weil sie naturgemäß in der Regel weniger professionell sind. Deshalb übernehmen Betriebsräte von Stammunternehmen, die für eine ARGE abgeordnet oder freigestellt werden, oft die Interessenvertretung dort, auch wenn sie hierfür formal nicht entsprechend legitimiert sind. Oder man verläßt sich auf die Vertretung durch Betriebsräte der beteiligten (Groß-)Unternehmen, statt einen eigenen ARGE-Betriebsrat zu bilden, obgleich die Mitbestimmungskompetenz rechtlich unsicher ist. Die skizzierte Lösungsform des Vertretungsdilemmas ist auch deshalb verbreitet, weil manche Gewerkschaftsvertreter befürchten, die eigenständigen ARGE-Betriebsräte könnten gewisse Sonderinteressen entwickeln.

Vor diesem Hintergrund kann auch der ARGE-Betriebsrat nur sehr eingeschränkt als eine Form der Interessenvertretung gelten, die dem Netzwerkcharakter der Baustelle gerecht wird. Generell findet nach der Erfahrung von Gewerkschaftsvertretern eine Kooperation zwischen den Betriebsräten der Betriebe, die an einem Bauprojekt beteiligt sind, kaum statt. Die einzelnen Betriebsräte betrachteten sich in der Regel ausschließlich als Vertreter ihrer Belegschaften, von denen sie gewählt wurden. Und dies ändert sich auch durch die Vertiefung der General-Subunternehmerbeziehungen nicht. Vielmehr verstärkt diese Entwicklung die zentrale Stellung der Betriebsräte der domi-

⁹ Geschäftsbericht 91/93 der IG BSE, S. 767.

nanten Unternehmen, in der Regel der Großunternehmen. Weil sie nur von diesen gewählt werden, betrachten sich die Betriebsräte in der Regel als Vertreter nur ihrer Belegschaften. Sofern sie Interesse für die Arbeitsbedingungen anderer Belegschaften entwickeln, geschieht dies vorrangig mit Blick auf die Folgen, die sich aus den oft schlechteren Arbeitsbedingungen in den Subunternehmen für die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in den Hauptunternehmen ergeben können.

Auch bei der Gewerkschaftsorganisation stießen Vorschläge für eine netzwerkbezogene Form der betrieblichen Interessenvertretung bislang eher auf Skepsis. So plädierten Goldberg et al. (1992: 130) dafür, daß "bei Bauprojekten ab einer bestimmten Größe und Dauer (...) eine baustellenorientierte Betreuung gesichert werden (sollte), die so weit wie möglich die Interessen aller Baustellenbeschäftigten wahrnimmt und die als sozialer Ansprechpartner für die Bauleitung fungieren kann." Sie stellten jedoch fest, daß "der Vorschlag gewerkschaftlicherseits auf einige Bedenken (stieß). Einmal werden die Erfahrungen mit den – allerdings in vollständig anderen Zusammenhängen wirkenden – bis 1972 tarifvertraglich möglichen 'Baustellendelegierten' eher negativ bewertet. Zum anderen ist eine Einbeziehung von Mitarbeitern verschiedener Betriebe in eine Interessenvertretung im Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes nicht möglich." In der Arbeitsrechtswissenschaft melden sich allerdings in jüngster Zeit vermehrt Stimmen, die eine Vereinbarung überbetrieblicher Formen der Interessenvertretung – etwa für Ladenstraßen und Flughäfen¹⁰ – durch Tarifvertrag für möglich halten (Däubler et al. 1998: 220ff.; Fitting et al 1998: 146ff.). Ähnliches müßte auch für größere Bauprojekte gelten können.

Neuerdings will die Gewerkschaft ihre *eigene* Vertretungstätigkeit stärker baustellenorientiert ausrichten. So werden bei Großbaustellen Betriebsbüros der IG BAU eingerichtet, um vor Ort für die Beschäftigten der verschiedenen Betriebe erreichbar zu sein und die Interessen der schlechter vertretenen wahrnehmen zu können. Beispiele sind die Großbaustelle Neue Mitte Oberhausen (vgl. Girndt 1995) oder das gemeinsame Betreuungsbüro von IG BAU und IG Metall auf der Großbaustelle Potsdamer Platz in Berlin (Grundstein 6/96: 17).

Die Gewerkschaft verfolgt also zwei unterschiedliche Ziele zugleich: Auf der einen Seite will sie ihre Beziehung zu dem Bereich, in dem sie ihre wesentliche Verankerung besitzt, zu den Großunternehmen der Bauwirtschaft und zu ihren dortigen Umweltrelais, den Betriebsräten, festigen, will sie zumindest jedenfalls nicht gefährden. Auf der anderen Seite will sie sich von dieser Beziehung autonomisieren, weil sie angesichts der Entwicklung von Netzwerkstrukturen und der jeweils spezifischen Rolle, die die Großunternehmen einerseits, kleinere (Sub-)Unternehmen andererseits darin spielen, ihren Vertretungsanspruch für die gesamte Bauwirtschaft immer weniger realisieren könnte. Deshalb fördert sie weitere Multiplikatoren in den Betrieben wie auf den Bau-

¹⁰ Vgl. hierzu auch die empirische Studie über die Mitbestimmung im Unternehmungsnetzwerk des Flughafens Frankfurt von Duschek/Wirth in diesem Band.

stellen und demonstriert ihre organisationspolitische Präsenz mit gewerkschaftlichen Betriebsbüros auf den Baustellen.

Der Bedeutungsgewinn der großen deutschen Bauunternehmen bringt einen gleichzeitigen Einflußzuwachs der Betriebsräte der Großbetriebe mit sich, die vor diesem Hintergrund auch unabhängiger gegenüber der Gewerkschaft agieren. Die stärkere Ausprägung betriebsinterner Arbeitsmärkte in *einigen* Baugroßunternehmen führt in der Sicht der Gewerkschaft zu einer Verselbständigung der Betriebsräte der Großunternehmen, die lange Zeit in der Bauwirtschaft – etwa im Vergleich zur Metall- oder Chemieindustrie – gering entwickelt war. Dieser Prozeß kann als eine *Normalisierung* der betrieblichen Interessenvertretung in *einzelnen* Unternehmen der Bauwirtschaft beschrieben werden. Weil hiermit das Regulierungsmodell des "Normalbetriebs", wie es dem BetrVG zugrunde liegt, kompatibel ist, entwickeln sich bei den Betriebsräten, deren Legitimationsbezüge sich ausschließlich auf die (Stamm-)Beschäftigten des eigenen Betriebs bzw. Unternehmens richten, keine Initiativen zu einer Entwicklung netzwerkbezogener Interessenvertretung.

So kann man hier in dreierlei Hinsicht von einer *Verbetrieblichung* der Interessenvertretung sprechen: Erstens als Autonomisierung des betrieblichen Interessenausgleichs und der Groß-Betriebsräte gegenüber der Gewerkschaft, zweitens als Bedeutungsverlust der Autoritäten der traditionellen Metiers auf der Baustelle und drittens als Konzentration auf den Betrieb (bzw. das Unternehmen) als rechtliche Einheit, auf den sich die Legitimation der Betriebsräte bezieht, und damit eine nur schwache Entwicklung einer baustellen- und damit netzwerkbezogenen Interessenvertretung.

Diese Entwicklung kontrastiert zu der verstärkten Ausprägung netzwerkartiger Generalunternehmer-Subunternehmerbeziehungen, die sich seit vielen Jahren in der Bauwirtschaft vollzieht. Sie ermöglicht den großen und fokalen Unternehmen, ihre Auftragsauslastung und damit auch ihre Beschäftigung durch Externalisierung von Variabilität auf Subunternehmen zu verstetigen (vgl. Hochstadt et al. 1999). Zudem verlagern sie ihre Geschäftstätigkeit immer mehr auf Wertschöpfungsstufen, die der eigentlichen Bautätigkeit vor- oder nachgelagert sind. Sie versuchen einerseits Bauherrenfunktionen zu übernehmen: durch Grundstücksbeschaffung, Finanzierung, Projektentwicklung, Ausführungsplanung. Andererseits werden sie als Betreiber tätig, indem sie die entstandenen Immobilien vermarkten oder auch selbst gewinnbringend zu bewirtschaften versuchen. Das eigentliche Baugeschehen verlagert sich zunehmend auf Subunternehmen, das Generalunternehmen wird zum Organisator und Monteur der Teilaufgaben in einem Netzwerk (vgl. Bobroff 1992: 178f.; Bock 1996; Schütt 1996; Nienhüser in diesem Band).

Die aus dieser Dynamik resultierende asymmetrische Machtverteilung würde nun eine gewissermaßen kompensatorische Interessenvertretung erfordern, die insbesondere die Beschäftigten der Subunternehmen mit einbezieht. Deren Vertretungsbedingungen verschlechtern sich jedoch weiterhin, gerade hier ist eher von einer prekären Individuali-

sierung der Arbeitsverhältnisse zu sprechen. Demgegenüber verbessern sich mit der Ausprägung betriebsinterner Arbeitsmärkte die Vertretungsbedingungen in den Großunternehmen. Aufgrund der hiermit zugleich verbundenen Verbetrieblung der Interessenvertretung in den Großunternehmen resultiert hieraus jedoch in der Regel kein sekundärer Interessenvertretungsnutzen für die kleineren Unternehmen.

4. Fazit

Die Normalinstitution des Betriebsrats, wie sie für das deutsche System der dualen Interessenvertretung charakteristisch und vom BetrVG rechtlich ausgestaltet ist, setzt eine gewisse Stabilität von Betrieben und Betriebszugehörigkeit voraus, welche die Konstitution von Belegschaften als sozialen Einheiten und die Entwicklung langfristiger Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretern ermöglicht. Zudem unterstellt sie die Kompatibilität der arbeitsorganisatorischen, sozialen, räumlichen und wirtschaftlichen Organisationsgrenzen mit dem Rechtsbegriff "Betrieb". Diese Voraussetzungen, typisch für den "Normalbetrieb" mit seinen betriebsinternen Arbeitsmärkten, sind in der Bauwirtschaft mit ihrer hohen zwischenbetrieblichen Fluktuation und der Entgrenzung und Vernetzung betrieblicher Strukturen in der Projektorganisation der Baustelle nicht gegeben. Vielmehr zeigt gerade diese Branche die besonderen Probleme und Bedingungen betrieblicher Interessenvertretung in Netzwerkstrukturen auf.

Vor diesem Hintergrund haben sich in der Branche Ansätze *besonderer* Formen betrieblicher Interessenvertretungen entwickelt, mit denen die Normalinstitution des Betriebsrats an die atypischen betrieblichen Bedingungen der Branche adaptiert werden soll. Dies gelingt jedoch nur um den Preis eines schwächeren Institutionalisierungsgrads. Dieser ermöglicht zwar in vielen Fällen überhaupt erst die Bildung einer Interessenvertretung; er gilt jedoch zugleich bei manchen Betriebsräten wie Gewerkschaftern als potentiell "Interessenvertretungs-Dumping". Hieraus resultiert ein ambivalentes Verhältnis der Gewerkschaft zu den atypischen Vertretungsformen.

So wurde die in den fünfziger Jahren tarifvertraglich begründete Institution der "Baustellendelegierten" von der Gewerkschaft Anfang der siebziger Jahre wieder aufgegeben, weil sie zum einen dem Anspruch entgegenstand, die Bauwirtschaft zu einer hinsichtlich der Arbeitsbeziehungen "normalen" Branche entwickelt zu haben. Zum andern wurden die Baustellendelegierten, die als dezentrale Unterstützung der Betriebsräte gedacht waren, zwischen den Betriebsräten und den traditionellen Metierautoritäten – Poliere, Kolonnenschieber – auf der Baustelle zerrieben bzw. überflüssig. Das Angebot andererseits, das BetrVG auf die zeitlich begrenzte, gleichwohl aber rechtlich als Normalbetrieb konstituierte ARGE in der Bauwirtschaft unmodifiziert anzuwenden, wird in der Regel nicht angenommen, weil es den atypischen Bedingungen der Bauwirtschaft nicht gerecht wird. Statt dessen werden auch hier Lösungen mit rechtlich schwacher Absicherung bevorzugt.

Modifizierte Adaptionen betrieblicher Interesseninstitutionen an die Bedingungen atypischer Branchen gehen mit einer *reduzierten Repräsentativität* der Vertreter für die Belegschaft als Bezugsgruppe einher. Fluide Betriebs- und Belegschaftsstrukturen erschweren repräsentative Formen der Interessenvertretung. Die begrenzte Repräsentativität zeigt sich vor allem hinsichtlich der bauwirtschaftlichen Netzwerke sowie auf den Baustellen in der defizitären Betriebsratsinfrastruktur in den kleineren und Subunternehmen – von der fehlenden Vertretung in ausländischen Subunternehmen ganz zu schweigen –, aber auch in der bestenfalls "stellvertretenden" Mitvertretung der peripheren Belegschaften durch den Betriebsrat der fokalen Unternehmung.

Das Defizit der Repräsentation der Beschäftigten kleinerer Baubetriebe und der Sozialorganisation ‚Baustelle‘ soll durch die advokatorische Tätigkeit der Gewerkschaft in ihren Baustellenbüros kompensiert werden, die aber nicht den für Deutschland klassischen Formen repräsentativer Belegschaftsvertretung entspricht. Für die besonderen Vertretungsorgane in diesen atypischen Branchen kann also eine geringere Bedeutung klassisch-repräsentativer Interessenvertretung konstatiert werden, wie sie Mückenberger (1995: 33f.) generell für die industriellen Beziehungen prognostiziert. Hierin sind Tendenzen zu einer veränderten Dualität der deutschen Form betrieblicher Interessenvertretung angelegt.

Literatur

- Bachner, M. (1996): Tarifverträge über die betriebsverfassungsrechtliche Organisation. In: *Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht*, 13: 400-405.
- Bobroff, J. (1992): A new Approach to Quality Construction in France. In: Page, M./Charley, J. (Hrsg.): *Proceedings of the 12th Bartlett International Summer School in Moscow*. London: 176-186.
- Bock, H. (1996): Große Bauunternehmen auf dem Weg zum Dienstleister – Neue Anforderungen, Risiken und Chancen für das Baumanagement. In: Steinmann, R./Haardt, G. (Hrsg.) (1996): *Die Bauwirtschaft auf dem Weg zum Dienstleister*. Baden-Baden: 27-37.
- Dabrowski, H./Görres, H.-J./Rosenbaum, W./Voswinkel, S. (1986): *Humanisierungsprobleme und Belegschaftsvertretung in Klein- und Mittelbetrieben*. 2 Bände. Karlsruhe.
- Däubler, W. (1993): Mitbestimmung und logistische Kette. In: Staehle, W.H./Sydow, J. (Hrsg.): *Managementforschung 3*, Berlin/New York: 1-17.
- Däubler, W./Kittner, M./Klebe, T. (Hrsg.) (1998): *BetrVG. Betriebsverfassungsgesetz. Kommentar für die Praxis*. 6. Aufl. Frankfurt/M.
- Eccles, R.G. (1981): The Quasifirm in the Construction Industry. In: *Journal of Economic Behavior and Organization*, 2: 335-357.
- Ekardt, H.-P./Löffler, R./Hengstenberg, H. (1992): *Arbeitssituationen von Firmenbauleitern*. Frankfurt/M./New York.
- Fitting, K. (1953): *Tarifvertrag über die Betriebsverfassung in den Betrieben des Baugewerbes*. Berlin/Frankfurt/M.
- Fitting, K. et al. (1998): *Betriebsverfassungsgesetz. Handkommentar*. 19. Aufl. München.

- Girndt, C. (1995): Gewerkschaftsleben in der Baubude. In: Die Mitbestimmung, Jg. 41, H. 10: 50-54.
- Goldberg, J./Eisbach, J./Schuldt, K./Warich, B. (1992): Veränderungen in der Unternehmenslandschaft der Bauwirtschaft und ihre Auswirkung auf die Arbeitsbedingungen. Hrsg. vom PIW Progress-Institut für Wirtschaftsforschung Bremen.
- Hochstadt, S./Laux, E.-L./Sandbrink, S. (1999): Die Bauwirtschaft auf der Suche nach neuen Konzepten. In: WSI-Mitteilungen, 52: 119-131.
- Kotthoff, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. München und Mering.
- Kotthoff, H./Reindl, J. (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe. Göttingen.
- Knechtel, E.F. (1992): Die Bauwirtschaft in der EG. Hrsgg. vom Hauptverband der Deutschen Bauindustrie. Wiesbaden/Berlin.
- Lücking, S./Voswinkel, S. (1996): Am Fordismus vorbei: Bauwirtschaft und Gastgewerbe in Deutschland und Frankreich. Duisburger Beiträge zur soziologischen Forschung No. 4/1996.
- Mückenberger, U. (1995): Aktuelle Herausforderungen an das Tarifwesen. In: Kritische Justiz, 28: 26-44.
- Nagel, B./Riess, B./Theis, G. (1990): Der Lieferant on line. Baden-Baden.
- Nagel, B./Riess, B./Theis, G. (1994): Neue Konzernstrukturen und Mitbestimmung. Baden-Baden.
- Rancke, F. (1982): Betriebsverfassung und Unternehmenswirklichkeit. Eine Analyse von Organisation und Formen der betrieblichen Arbeitnehmermitbestimmung in der Praxis von Großunternehmen und Konzernen. Opladen.
- Rußig, V./Deutsch, S./Spillner, A. (1996): Branchenbild Bauwirtschaft. Berlin/München.
- Schütt, B. (1989): Versicherungsagentur oder Kampforganisation? Die Industriegewerkschaft Bau-Steine-Erden in den 50er und 60er Jahren. In: Klönne, A./Reese, H./Weyrather, I./Schütt, B. (Hrsg.): Hand in Hand. Bauarbeit und Gewerkschaften. Eine Sozialgeschichte. Frankfurt/M: 296-323.
- Schütt, B. (1996): Bauwirtschaft im Umbruch. Vom Bereitstellungsgewerbe zum Dienstleister. In: Steinmann, R./Haardt, G. (Hrsg.) (1996): Die Bauwirtschaft auf dem Weg zum Dienstleister. Baden-Baden: 11-26.
- Syben, G. (1997): Interessenvertretung in Kleinbetrieben im Baugewerbe. Projektbericht, hrsgg. vom BAQ Forschungsinstitut Bremen.
- Sydow, J. (1991): Unternehmungsnetzwerke. Begriffe, Erscheinungsformen und Implikationen für die Mitbestimmung. HBS-Manuskripte 30. Düsseldorf.
- Sydow, J. (1997): Mitbestimmung und neue Unternehmungsnetzwerke. Expertise für das Projekt „Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen“ der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung. Gütersloh.
- Umuß, K. (1993): Organisation von Betriebsverfassung und Unternehmerautonomie. Baden-Baden.
- Voswinkel, S./Lücking, S./Bode, I. (1996): Im Schatten des Fordismus. Industrielle Beziehungen in der Bauwirtschaft und im Gastgewerbe Deutschlands und Frankreichs. München und Mering.
- Wassermann, W. (1992): Arbeiten im Kleinbetrieb. Interessenvertretung im deutschen Alltag. HBS-Praxis Bd.4. Köln.
- Weimer, S. (1983): Arbeitsbedingungen in Klein- und Mittelbetrieben. RKW-Manuskriptdruck. Eschborn.
- Wirth, C. (1994): Die neue Unübersichtlichkeit im Einzelhandel. Belegschaftsstrukturen, Externalisierung von Arbeit und Interessenvertretung. Münster.

Carsten Wirth*

Modularer Einzelhandel und industrielle Beziehungen – Ergebnisse einer qualitativen Längsschnittuntersuchung (1991-1998)**

Weil die (Quasi-) Externalisierung von Arbeit die industriellen Beziehungen grundlegend verändert, wird in der vorliegenden qualitativen Längsschnittstudie nach den Veränderungen in der Kontrolle im Betrieb gefragt. Es wird gezeigt, daß durch die (Quasi-) Externalisierung von Arbeit an Fremdfirmen, Tochterunternehmungen, Rack Jobber und „Neue Selbständige“ in den untersuchten Einzelhandelsbetrieben die Kontrolle der Beschäftigten über den Arbeitsprozeß schwindet. Selbst in den Fällen, in denen die Interessenvertretung neue Formen der Interessenvertretung (z.B. Boykotte) nutzt, gelingt es ihr nicht, verlorene Kontrolle über den Arbeitsprozeß wieder zu erlangen; im günstigsten Fall bleibt die Beschäftigtenkontrolle erhalten.

Der Komplexität sozialer Prozesse werden die Arbeiten der Labour Process Debate nur begrenzt gerecht. In diesem Beitrag wird deshalb dafür plädiert, verstärkt auf andere Theorieangebote wie die negotiated order theory, die Strukturierungstheorie und den organisationssoziologischen Neoinstitutionalismus zurückzugreifen, weil diese den Interessendivergenzen in und zwischen Organisationen, der Bedeutung von Personen, Normen, Werten und Macht differenzierter Rechnung tragen.

Modular retailing and industrial relations – Results of a qualitative longitudinal study (1991-1998)

The (quasi-) externalisation of labour dramatically changes the industrial relations. For this reason we examine in this longitudinal study the changes in the control of the labour process. It is shown that the (quasi-) externalisation of employment in the examined retail shops leads to a significant loss of control over the labour process by the employees. Even when unions and works councils draw upon new forms of interest representation (e.g. boycotts) they cannot regain lost control over the labour process. In the most favourable case they can keep their control over the labour process. The papers in the tradition of the labour process debate do not pay enough attention to the complexity of the social world. For this reason we plead for theories which pay more attention to different interests, different personalities, norms and values, as explored by the structuration theory, the negotiated order theory, and the new institutionalism in organizational sociology.

* Dr. Carsten Wirth, Jg. 1962, Wissenschaftlicher Mitarbeiter in einem DFG-Forschungsprojekt an der Freien Universität Berlin, Institut für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Boltzmannstr. 20, D-14195 Berlin, Tel.: 030/838-3783, e-mail: cwirth2911@aol.com. Arbeitsschwerpunkte: Management zwischenbetrieblicher Beziehungen, industrielle Beziehungen, Dienstleistungsarbeit.

** Aktualisierte und erweiterte Fassung eines in der Zeitschrift Industrielle Beziehungen Jg. 1, Heft 4, S. 347-373 erschienen Beitrags. Für hilfreiche Anmerkungen zu einer früheren Fassung dieses Artikels bedanke ich mich bei Stephan Duschek, Anton Kobel und Jörg Sydow.

1. Einleitung

Die sozialwissenschaftliche Einzelhandelsforschung konzentriert sich auf die Themenfelder Rationalisierung, technologischer Wandel, Arbeitszeiten, Veränderungen der Qualifikationsanforderungen und der Berufsbildung sowie Frauenarbeit. Vor allem die Frauenforschung ist in vielen Fällen mit den anderen Themenfeldern verknüpft. Ökonomen/innen erforschen den Strukturwandel und die Entwicklung der Konzentration im Einzelhandel. Dies ist angesichts der zum Teil dramatischen Veränderungen in dieser Branche nicht überraschend. Die betriebswirtschaftliche Forschung gibt einerseits Hinweise auf die Unternehmungsführung von Einzelhandelsunternehmungen; andererseits analysiert sie, vorwiegend unter Marketinggesichtspunkten, die Effektivierung des Verkaufs. Ein Standardwerk der betriebswirtschaftlichen Einzelhandelsforschung (vgl. Tietz 1993) verwendet auf den Themenkomplex Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen von 1635 insgesamt fünf Seiten. Sucht man nach einschlägigen Studien über die industriellen Beziehungen im Einzelhandel, so wird man kaum fündig. Aspekte der industrial relations-Forschung werden eher am Rande behandelt, da sie z.B. den technologischen Wandel oder die Veränderungen der Frauenarbeit beeinflussen (vgl. aber die Ausnahmen Wirth 1994a, b 1999). Am ehesten finden sich in gewerkschaftseigenen Publikationen oder in Forschungsberichten aus der Arbeit der Hans-Böckler-Stiftung (vgl. z.B. Dankerl et al. 1993) Hinweise auf den Charakter der industriellen Beziehungen im Einzelhandel. Diese Arbeiten sind zum Teil nur beschreibend, zum Teil werden sie von den Wunschvorstellungen der Autoren/innen dominiert (vgl. die Beiträge in Glaubitz/Zmuda-Schamper 1985; HBV 1987). Sie geben nur begrenzt Auskunft über das Handeln der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung. Aus diesem Grund mußte einer umfassenderen Untersuchung des Managements und des Handelns der Interessenvertretung bei der Bildung von Unternehmungsk Kooperationen im Einzelhandel eine Analyse der industriellen Beziehungen im Einzelhandel vorangestellt werden (vgl. dazu Wirth 1999: 85 ff.).

Die folgenden Ausführungen sollen einen weiteren Beitrag zur Schließung der skizzierten Forschungslücke leisten. Der Aufsatz setzt sich mit der Frage auseinander, wie sich durch *Externalisierung von Arbeit* die industriellen Beziehungen im Einzelhandel verändern. Unter Externalisierung von Arbeit verstehe ich in Anlehnung an Pfeffer/Baron (1988) die Verringerung der Bindung des Beschäftigten an die Beschäftigten. Dies kann in dreierlei Weise erfolgen: erstens durch räumliche Externalisierung von Arbeit (z.B. Tele(heim)arbeit), zweitens durch zeitliche Externalisierung (z.B. Teilzeitarbeit oder befristete Beschäftigung) und drittens durch administrative Externalisierung. Beispiele für die letztgenannte Externalisierungsform sind der Einsatz von Fremdfirmen oder die Unternehmensteilung und Betriebsaufspaltung. In dieser Darstellung beschränke ich mich auf die Analyse dieser *administrativen Externalisierung von Arbeit*. Erstens ist sie im Einzelhandel quantitativ bedeutend, zweitens erscheint sie für die Durchsetzung des *modularen Einzelhandels*, die bausteinartige und netzwerkförmige Reorganisation der Einzelhandelsbetriebe, besonders relevant, und drit-

tens führt gerade sie zu dramatischen Veränderungen in den industriellen Beziehungen im Einzelhandel. Im einzelnen gilt es darzulegen, in welchen Formen und in welchem Umfang Arbeit in rechtlich selbständige Unternehmungen externalisiert wird, welche Konsequenzen dies für die Betriebsräte und für die Gewerkschaft HBV hat und wie sie in der Vergangenheit darauf reagierten. Ferner werde ich auf die Bemühungen eingehen, die Interessenvertretungspolitik in dezentralen Formen der Unternehmungsorganisation, insbesondere in strategischen Netzwerken, zu verändern.

Theoretischer Bezugsrahmen der empirischen Untersuchung ist die angelsächsische Labour Process Debate, die sich in historischer Perspektive mit dem Konflikt um die Kontrolle über den Arbeitsprozeß auseinandersetzt. Die Labour Process Debate wurde von mir ausgewählt, weil sie den Blick auch auf die Kontrollpotentiale Arbeitsrecht, Tarifvertrag und Interessenvertretung lenkt. Von ihren Autoren/innen, insbesondere von Friedman (1977), werden Kontrollverluste durch die Externalisierung von Arbeit prognostiziert. Diese zentrale Aussage von Friedman war die Ausgangshypothese, die meiner Untersuchung zugrunde lag. Obwohl die Labour Process Debate für meine Fragestellung angemessen ist, bin ich mir durchaus bewußt, daß sie mit der Fokussierung auf das Kontrollargument keine hinreichende theoretische Erklärung für die administrative Externalisierung von Arbeit und folglich auch nicht für die Evolution und Organisation von Unternehmungsk Kooperationen bietet. Die begrenzte Erklärungskraft der Labour Process Debate wird deutlich, wenn nach ihrer Darlegung andere Gründe, die die administrative Externalisierung im Einzelhandel bedingen, gewürdigt werden.

Die empirischen Daten, die diesem Beitrag zugrundeliegen, wurden in drei Phasen erhoben, weil dadurch Aussagen über die Veränderungen der Kontrolle im Betrieb möglich werden. In der ersten Erhebungsphase (November/Dezember 1991) wurden 14 Betriebsräte und die zuständigen Gewerkschaftssekretäre (vgl. Gew 1, 2) in leitfadengestützten Interviews befragt. In der zweiten Erhebungsphase (November/Dezember 1993) wiederholte ich die erste Befragung und fragte zusätzlich nach den Veränderungen in den Unternehmungen, den Betrieben, der Gewerkschaft HBV und in der Interessenvertretungspolitik der Betriebsräte.¹ Zusätzlich wird auf Elemente der Aktionsforschung (vgl. dazu z.B. Kappler 1980) zurückgegriffen, denn zwischen der ersten und zweiten Erhebung wurden die Ergebnisse der ersten Erhebung den Befragten rückgekoppelt. In zwei Eintagesseminaren hatten die befragten Betriebsräte die Möglichkeit, mit mir die Forschungsergebnisse zu diskutieren und neue Interessenvertretungskonzepte auszuarbeiten. Insbesondere die Betriebsratsseminare waren wichtig, um alle externalisierten Arbeitnehmer/innen zu entdecken. Da sich sehr schnell herausstellte, daß die Probleme der Befragten mit denen anderer Betriebsräte identisch sind, wurden weitere Betriebsratsseminare durchgeführt. Der Teilnehmerkreis erweiterte sich dadurch auch auf Betriebsräte aus anderen Betrieben. Der damit erfaßte Teilneh-

¹ In einigen Fällen sind die 1991 und 1993 befragten Betriebsräte nicht identisch, da sich Verrentungen und Rücktritte ereigneten. In zwei von vier Fällen, die vorgestellt werden, ist dies der Fall (Wh 2, 3).

merkreis repräsentiert Teile der betrieblichen Interessenvertretung in ca. 30 Einzelhandelsbetrieben aus Baden-Württemberg. In der dritten Erhebungsphase (Januar/Februar 1999) wurden die Betriebsratsvorsitzenden aus vier Einzelhandelsbetrieben, deren Interessenvertretungspraxis in einer früheren Untersuchung (vgl. Wirth 1994b) als typisch für das Handeln der Interessenvertretung eingestuft wurde, mittels leitfadengestützter Interviews befragt.² Zudem wurde ein Gewerkschaftssekretär (Gew 2) ausführlich befragt und von einem weiteren, dem Nachfolger des 1991 und 1993 befragten Gewerkschaftssekretärs (Gew 1), telefonisch Auskünfte eingeholt.

In diesem Beitrag gehe ich auf Ergebnisse zu Formen und Umfang der Quasi-Externalisierung in den untersuchten Einzelhandelsbetrieben und die Charakteristika der Netzwerkbeziehungen ein (vgl. 3.). Daran anschließend skizziere ich die Auswirkungen der Quasi-Externalisierung auf die industriellen Beziehungen (vgl. 4.) und analysiere die Interessenvertretungspolitik der Betriebsräte in den untersuchten Einzelhandelsbetrieben (vgl. 5.) sowie die Politik der Gewerkschaft HBV (vgl. 6.) im Zeitraum 1991 bis Ende 1998. Abschließend fasse ich die wichtigsten Ergebnisse zusammen (vgl. 7.). Zuvor werden jedoch die Begriffe des Unternehmungsnetzwerkes und des strategischen Netzwerkes eingeführt sowie der theoretische Bezugsrahmen auf Basis der Labour Process Debate vorgestellt (vgl. 2.).

2. Labour Process Debate, (Quasi-) Externalisierung von Arbeit und strategische Netzwerke

2.1. Quasi-Externalisierung – ein Weg zu strategischen Netzwerken

Administrative Externalisierung von Arbeit kann in vollständige Externalisierung und Quasi-Externalisierung unterschieden werden. Während bei einer vollständigen Externalisierung hierarchische Anweisungsbeziehungen durch marktformige Austauschbeziehungen substituiert werden, verbleibt bei der Quasi-Externalisierung der externalisierenden Unternehmung ein (z.T. erheblicher) Einfluß auf die Arbeit in den kooperierenden Unternehmungen. Infolge der Quasi-Externalisierung – ebenso wie infolge einer Quasi-Internalisierung,³ – ökonomischer Aktivitäten entstehen *Unternehmungsnetzwerke*, die als *strategische Netzwerke* bezeichnet werden, wenn sie von einer fokalen Unternehmung strategisch geführt werden (vgl. dazu und zum folgenden Sydow 1992: 78 ff.).

In Unternehmungsnetzwerken im allgemeinen und in strategischen Netzwerken im besonderen werden die ökonomischen Aktivitäten rechtlich selbständiger, wirtschaftlich

² Im Fall von Wh 2 wechselte auch im Zeitraum 1994 bis Ende 1998 der Betriebsratsvorsitz.

³ Eine Quasi-Internalisierung, die in diesem Beitrag nicht weiter verfolgt werden soll, findet sich z.B. aus Sicht von Einzelhandelsunternehmungen in den Unternehmungskonzepten von IKEA (vgl. Dörrenbacher/Meißner 1992) und Marks & Spencer (vgl. Braham 1985). Es kommt im Zuge der Quasi-Internalisierung zu einer Intensivierung der Zusammenarbeit.

zumeist abhängiger Unternehmungen unternehmungsübergreifend differenziert und integriert, um eine optimale Verteilung der Wertschöpfungsaktivitäten zu erreichen. Die Veränderung der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung wird hierbei zu einem zentralen Ansatzpunkt für unternehmungsübergreifende Rationalisierungsprozesse. Die für Unternehmungsnetzwerke charakteristischen Interorganisationsbeziehungen sind langfristig, eher kooperativ als wettbewerblich, an der Reziprozitätsnorm orientiert und auf einem Mindestniveau sozial organisiert.⁴ Dabei schließen sich kooperative Beziehungen zwischen Unternehmungen und marginalisierte Arbeitsbeziehungen nicht aus; die beiden Ebenen sind jedoch strikt voneinander zu trennen. Beispielsweise können professionalisierte (Klein(st)-) Unternehmungen, die über eine organische Struktur und hochqualifizierte Belegschaften verfügen und in Netzwerkbeziehungen eingebunden sind, ihren Beschäftigten durchaus interessante Arbeits- und Entlohnungsbedingungen bieten (so z.B. Semlinger 1989). Im Einzelhandel, einer Dienstleistungsbranche mit einer hohen Wettbewerbsintensität, ausgeprägten Strategien der Kostenführerschaft und deutlichen Machtasymmetrien zwischen den großen Einzelhandelsunternehmungen und ihren z.T. sehr kleinen Kooperationspartnern, existieren hingegen in der Regel marginalisierte Arbeitsbeziehungen. Diese Art der Arbeitsbeziehungen steht auch nicht im Widerspruch zur Reziprozitätsnorm in Unternehmungsnetzwerken, denn Reziprozität bedeutet hier nicht mehr und nicht weniger als die Erfüllung gegenseitiger Verpflichtungen. Damit ist nichts über die Qualität der Arbeitsbeziehungen oder der Arbeitsverhältnisse in den Netzwerkunternehmungen ausgesagt.

2.2. Labour Process Debate und (Quasi-) Externalisierung von Arbeit

Im Rahmen der Labour Process Debate werden historische Trends kapitalistischer Entwicklung unter besonderer Berücksichtigung von Macht, Herrschaft und Kontrolle analysiert. Besonderes Augenmerk gilt dabei sowohl in den Ausgangsüberlegungen Bravermans (1977) als auch in der aktuellen Debatte der *Kontrolle über den Arbeitsprozeß*. Die Kontrolle über den Kapitaleinsatz, die Bestimmung der Unternehmungs- und der Betriebsziele werden aus der Betrachtung ausgeklammert (vgl. Lappe 1987: 231 f.). Neuere Veröffentlichungen, die an die Labour Process Debate angeschlossen sind, betonen nicht nur den Kontrollaspekt, sondern schließen das Phänomen des Konsenses (vgl. Minssen 1990; Sturdy et al. 1992) und des Vertrauens (z.B. Littek/Heisig 1995) ein, analysieren die Feinstrukturen betrieblicher Interaktionsprozesse (vgl. Trinczek 1993) und heben auf soziale Praktiken ab, die das Ergebnis reflexiver Strukturationsprozesse sind (vgl. Schienstock 1993).

Die Kontrolle über den Arbeitsprozeß ist für das Management von entscheidender Bedeutung, da es nur das Recht für die Nutzung von Arbeitskraft für eine bestimmte Periode und nicht eine genau bestimmbare Menge Arbeit auf dem Arbeitsmarkt kauft.

⁴ Zu den Charakteristika der Interorganisationsbeziehungen in den untersuchten Einzelhandelsbetrieben vgl. 3.2.

Folglich ist das Management bestrebt, die Nutzung der Arbeitskraft hinsichtlich der Länge und der Intensität des Arbeitseinsatzes zu kontrollieren (vgl. Braverman 1977: 52 f.). Der Kontrollbegriff bezieht sich auf mehrere Dimensionen und umfaßt die Gesamtheit der physischen Arbeitsbedingungen, die Arbeitsinhalte, die Zeit- und Arbeitsökonomie sowie die Qualifikation (vgl. Lappe 1986a: 320 f.). Dabei kann nicht nur von Managementkontrolle gesprochen werden, denn den Arbeitnehmern/innen ist es gelungen, durch informelle Regelungen, durch die Verankerung von Rechten in der Arbeits- und Sozialgesetzgebung und in besonderem Maße durch Tarifverträge selbst einen Teil der Kontrolle zu erhalten bzw. zu erlangen (vgl. Müller-Jentsch/Stahlmann 1988). Diese Entwicklung ist für verschiedene Beschäftigtengruppen unterschiedlich verlaufen. So konnten qualifizierte Beschäftigte einen Teil ihrer Arbeiterkontrolle erhalten, unqualifizierte Beschäftigte, ethnische Minderheiten, Frauen und Kinder konnten gegenüber ihrer früheren völlig rechtlosen Situation Kontrollgewinne verzeichnen (vgl. Lappe 1987: 233).

Ausgangspunkt der Labour Process Debate und damit für die aktuelle Analyse der Externalisierung von Arbeit besonders wichtig ist die Kenntnis des „putting-out-systems“ bzw. des *Verlagssystem*s (vgl. Lappe 1986b: 418). Im Verlagssystem arbeiten Verlegte in Heimarbeit mit den vom Verleger gestellten Rohmaterialien bzw. Halbfertigprodukten gegen Entgelt. Der Verleger externalisiert Arbeit in rechtlich selbständige Organisationen, in diesem Fall Haushalte, und organisiert den Produktions- und Distributionsprozeß (vgl. die vorzügliche historische Darstellung bei Kößler 1990). Er nimmt die Aufgaben eines Brokers wahr (vgl. unter Bezug auf neue Organisationsformen Miles/Snow 1986). Im Verlagssystem existiert überwiegend Marktkontrolle, die auch im Zuge administrativer Externalisierung von Arbeit wiederkehrt (vgl. Sydow 1992: 58 ff.).

Das Verlagssystem wird von der Manufaktur und später vom Fabrikssystem abgelöst, in dem zunächst Untermeister arbeiten. Im *Untermeistersystem* schließen Untermeister und Management bzw. Eigentümer einen Vertrag, der einen bestimmten Teil der Produktion regelt. Das Management bzw. der Eigentümer stellt den Raum, die Maschinen und die Rohstoffe zur Verfügung. Der Untermeister verpflichtet sich, mit seinen Arbeitskräften die Rohstoffe und Halbfertigprodukte zu bearbeiten sowie die Halb- bzw. Fertigprodukte abzuliefern. Als Entgelt erhält er einen festen Preis pro Stück zuzüglich einen Lohn für den Einsatz seiner Arbeitskraft. Der Verkauf des Fertigprodukts wird vom Unternehmer organisiert (vgl. Lappe 1987: 232). Im Untermeistersystem koexistieren Markt- und hierarchische Kontrolle, da neben den Untermeistern auch Arbeitskräfte für die Unternehmungen arbeiten.

Obwohl das Verlags- und das Untermeistersystem die ersten Organisationsformen mit einer Verknüpfung von Markt und Hierarchie sind, die (intelligente) Kombination eben dieser im Zuge der Bildung von Netzwerkbeziehungen wiederkehrt und dem Management zusätzliche Kontrollpotentiale bietet, begründen die Autoren/innen der Labour Process Debate den Untergang des Verlags- und Untermeistersystems mit Kontrolle-

fiziten (vgl. z.B. Clawson 1980: 113 ff.; Marglin 1974; aus wirtschaftshistorischer Sicht Buttrick 1952).

Im Zuge der Durchsetzung des Fabriksystems, das das Untermeistersystem bis Ende der 20er Jahre nahezu vollends ablöst, verlieren die Autoren/innen der Labour Process Debate die Externalisierung von Arbeit nahezu vollständig aus dem Blick. Es beginnt eine Phase, in der die Analyse des Arbeitsprozesses in der Unternehmung bzw. im Betrieb im Mittelpunkt steht; Aspekte einer zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung und deren Implikationen für die Kontrolle über den Arbeitsprozeß werden, obwohl sie auch weiterhin Bestand haben, kaum thematisiert. Die Autoren/innen der Labour Process Debate postulieren eine lineare Entwicklung zu *tayloristisch-fordistischen Produktionskonzepten* mit einer zunehmenden Internalisierung von Arbeit und einer sich ständig erweiternden Kontrolle des Managements über die Arbeitskräfte. Lediglich Friedman (1977), auf den ich mich im weiteren beziehe, berücksichtigt Externalisierung von Arbeit und begründet deren Fortbestand bzw. Wiederkehr mit den Inflexibilitäten der Kontrollstrategien ‚direkte Kontrolle‘ und ‚verantwortliche Autonomie‘. Während die Managementstrategie ‚direkte Kontrolle‘ versucht, durch eine enge Überwachung und geringe Handlungsspielräume den Widerstand der Arbeitskräfte zu überwinden bzw. zu kontrollieren, räumt ‚verantwortliche Autonomie‘ den Beschäftigten Freiräume ein, um Einsatzbereitschaft, Loyalität usw. zu mobilisieren. Letzteres kann aber nur gelingen, wenn deren Arbeitsplätze sicher sind, was die quantitative Anpassungsfähigkeit der Unternehmungen einschränkt. Aber auch bei direkter Kontrolle entstehen Inflexibilitäten aufgrund einer verringerten Anpassungsfähigkeit an technologische Veränderungen, der verstärkten Organisierung der Arbeitskräfte in Gewerkschaften und einer erhöhten Anfälligkeit für Streiks und Sabotage. Um die Inflexibilitäten von verantwortlicher Autonomie und direkter Kontrolle zu begrenzen, kristallisiert sich eine *zwischenbetriebliche Arbeitsteilung* heraus, in der Großunternehmungen kooperative Beziehungen zu Groß- und Kleinunternehmungen unterhalten und in Unternehmungsnetzwerken zusammenarbeiten.

Durch Vernetzung – etwa durch Bildung eines strategischen Netzwerkes – können Unternehmungen Veränderungen und Störungen des Betriebsablaufs umgehen, die durch Entlassungen von Mitgliedern der Stammebelegschaft verursacht werden, ihre Produktion an quantitative und qualitative Nachfrageschwankungen anpassen sowie eine relative Beschäftigungssicherheit gewähren. Dadurch entsteht für (quasi-) externalisierende Unternehmungen die Möglichkeit, einen Großteil ihrer Arbeitskräfte als Stammebelegschaft zu behandeln und verantwortliche Autonomie zu praktizieren. Kehrseite dieser Entwicklung sind die höheren und kurzfristigeren Schwankungen der Nachfrage sowie die schlechteren Arbeitsbedingungen bei den Kooperationspartnern, die einen geringeren Anteil der Arbeitskräfte als Stammebelegschaft behandeln. Die Randbelegschaft in den Unternehmungen der Kooperationspartner ist doppelt diskriminiert, da die Mitglieder der Randbelegschaft erstens innerhalb der Unternehmung schlechtere Arbeitsbedingungen haben und zweitens einer Unternehmung angehören,

auf die Risiken abgewälzt werden. Die Randbelegschaft der Kooperationspartner garantiert der Stammbelegschaft dieser Unternehmungen eine relative Beschäftigungssicherheit und erhöht darüber hinaus die Arbeitsplatzsicherheit der Arbeitnehmer/innen in den (quasi-) externalisierenden Unternehmungen.

Obwohl in der Labour Process Debate nicht alle relevanten Argumente für Entwicklung (und Untergang) von Organisationsformen aufgenommen werden (zu einer entsprechenden Kritik vgl. z.B. Kieser 1983), hebt die Debatte mit dem Fokus auf die Kontrolle über den Arbeitsprozeß einen wichtigen Grund für die vermehrte Externalisierung von Arbeit hervor – wichtig deshalb, weil er in der aktuellen Diskussion um neue Management- und Produktionskonzepte zunehmend in Vergessenheit zu geraten scheint. Außerdem gibt es parallele Entwicklungen im Einzelhandel von heute zu alten Formen der Arbeitsorganisation. In den Warenhäusern werden Fremdfirmen, Rack Jobber, Propagandisten/innen und Tochterunternehmungen neben den Warenhausbeschäftigten tätig, die entweder Verkaufsflächen bewirtschaften oder bestimmte Dienstleistungen (z.B. Transporte, Regalauffüllung) erbringen. Hierarchische und Marktkontrolle existieren nebeneinander und greifen ineinander: Analog zu den Untermeistern organisieren die Fremdfirmen in ihrem Zuständigkeitsbereich die Arbeit. Sie sind an Absprachen bezüglich des Waren- und Dienstleistungsangebots sowie an allgemeine Rahmenbedingungen gebunden. Ebenso wie im Untermeistersystem arbeiten in den Warenhäusern mehrere Belegschaften mit unterschiedlichen Arbeitsbedingungen in einer räumlichen Einheit (vgl. Wirth 1994a: 61 ff.).

Im Einzelhandel ist die administrative Externalisierung von Arbeit außer durch den Kontrollaspekt ganz wesentlich durch Veränderungen auf der Angebots- und Nachfrageseite des Marktes begründet. Zum einen bemühen sich die Warenhäuser angesichts des Vordringens von Factory Outlet Centern (FOC), SB-Betriebsformen und Fachmärkten zum einen um ein höheres akquisitorisches Potential, indem sie Kooperationen mit anderen Dienstleistern eingehen und das Warenhaus in ein Dienstleistungszentrum umfunktionieren. Zum anderen werden durch das Abschöpfen der unterschiedlichen Regulierungsdichte in verschiedenen Branchen und Unternehmungen sowie durch die Ausnutzung von Kompetenzvorsprüngen und der economies of scale anderer Unternehmungen Rationalisierungsprozesse vorangetrieben. Die Warenhausunternehmungen passen sich mittels der administrativen Externalisierung an die Konsumgewohnheiten des „hybriden Käufers“ an, der die Waren des täglichen Bedarfs in Billigbetriebsformen des Einzelhandels und langlebige Konsumgüter in Fachgeschäften erwirbt, indem sie durch die Kooperation mit anderen Unternehmungen einen Fachgeschäftscharakter „erwerben“. Das Dienstleistungsangebot wird dann von rechtlich selbständigen Unternehmungen unter der strategischen Führung der Warenhausunternehmung bereitgestellt. Um die Reaktionsfähigkeit der Unternehmungen auf Veränderungen der Konkurrenzsituation, des quantitativen und qualitativen Nachfrageverhaltens zu erhöhen, suchen die Einzelhandelsunternehmungen nach (strategischer) Flexibilität durch administrative Externalisierung. Des weiteren wird die (Quasi-) Externali-

sierung durch den Einsatz von Warenwirtschaftssystemen forciert, die eine z.B. nach Produktgruppen und Abteilungen differenzierte Deckungsbeitragsrechnung erlauben (vgl. Wirth 1994a: 37 ff.).

Als Zwischenfazit kann festgehalten werden, daß die Arbeiten der Labour Process Debate nicht alle Gründe für die (Quasi-) Externalisierung erfassen. Sie rückt aber mit dem Kontrollargument den für diese Arbeit zentralen Aspekt in den Vordergrund und trägt somit zum verbesserten Verständnis des Wandels industrieller Beziehungen durch Quasi-Externalisierungen bei.

3. (Quasi-) Externalisierung von Arbeit und Netzwerkbeziehungen im Einzelhandel – Befunde aus vier Einzelhandelsbetrieben

Im folgenden werden die Quasi-Externalisierungsstrategien von drei Warenhäusern (Wh 1, 2, 3) porträtiert, deren organisatorische Entwicklung in strategische Netzwerke mündet. Zusätzlich ist Wh 3 in eine Management-Holding (vgl. zum Begriff und zu den Charakteristika Bühner 1987) integriert. Diese Management-Holding führt Ende 1993 ein Konglomerat von 52 Gesellschaften, die in nahezu allen Dienstleistungssparten aktiv sind. Die Warenhäuser Wh 1, 2, 3 waren im Zeitraum der Erhebung Betriebe der führenden deutschen Warenhauskonzerne. Die vierte Fallstudie (Lm 1) analysiert ein Profit-Center (zum Begriff vgl. Staehle 1999: 743) einer Unternehmung. Das untersuchte Profit-Center sind Supermärkte eines Lebensmittelfilialkonzerns, das seinerseits durch die Delegation der Zuständigkeit in personellen und sozialen Angelegenheiten auf die Bezirksverkaufsleiterenebene in elf Betriebe aufgespalten ist. Es handelt sich dabei um einen Anbieter, der in drei baden-württembergischen Regionen (im weiteren Region 1, 2, 3) aktiv ist. Zum Zeitpunkt der ersten Untersuchung (1991) existieren in der Region 1 drei Betriebe, in den Regionen 2 und 3 jeweils vier Betriebe.

Im Einzelhandel kam es im Zeitraum von 1994 bis 1998 zu zahlreichen Fusionen, wovon auch Betriebe aus dem Untersuchungssample betroffen waren. Wh 1 wurde zum 31.12.1995 nach der Fusion mit einem anderen Warenhauskonzern geschlossen; Lm 1 wurde zunächst von einem bundesweit agierenden Lebensmittelfilialisten gekauft, um nach einigen verlustreichen Geschäftsjahren an einen anderen Lebensmittelfilialisten verkauft zu werden. Als Folge der Fusion mit einem anderen Lebensmittelfilialisten wurde der Betrieb Lm 1 1998 formell aufgelöst.

3.1. Umfang und Formen der (Quasi-) Externalisierung

In den untersuchten Warenhäusern sind 1991 zwischen 20 und 41% der Warenhausbelegschaften (quasi-) externalisiert, 1993 schwankt ihr Anteil zwischen 32 und 51%, Ende 1998 zwischen 12 und 49%. Im Lebensmittelfilialbetrieb Lm 1 sind 1991 alle Beschäftigte von einer solchen Strategie betroffen, 1993 setzt der Betriebsrat jedoch

eine angemessene Organisation der Zuständigkeit in personellen und sozialen Angelegenheiten durch. 1998 sind ca. 10% der Beschäftigten bei Fremdfirmen tätig.

Die Daten zeigen, daß sich der Umfang der Quasi-Externalisierung trotz Schwankungen auf einem hohen Niveau bewegt. Die Bandbreite des Umfangs weist darauf hin, daß dem Management ökonomisch viable Alternativen zur Verfügung stehen, die auch von der Interessenvertretung für die Durchsetzung von Interessen aufgegriffen werden können. Insbesondere der Fall Lm 1 zeigt, daß unter bestimmten Umständen – wie ich noch zeigen werde – durchaus Chancen bestehen, die Unternehmungsorganisation gezielt im Interesse von Beschäftigten zu beeinflussen.

Die Formen der administrativen Externalisierung von Arbeit sind u.a. durch die Besonderheiten des untersuchten Wirtschaftszweigs bestimmt. In den untersuchten und den hier ausgewählten Einzelhandelsbetrieben sind Rack Jobber, Fremdfirmen, Propagandisten/innen und abgespaltene Betriebsteile, die das Resultat von Unternehmensteilungen sind, von Bedeutung. Bei einer *Unternehmensteilung* wird eine bisher einheitliche Unternehmung in zwei oder mehr rechtlich selbständige Unternehmen zergliedert. Unternehmensteilungen können in *Betriebsaufspaltungen* münden, wenn es zu einer Teilung der arbeitstechnischen Einheit ‚Betrieb‘ kommt (vgl. Blank et al. 1987 sowie Wendeling-Schröder in diesem Band). Beim *Rack Jobbing* wird innerhalb eines Einzelhandelsbetriebs von einem Selbständigen eine eng begrenzte Warengruppe in gesonderten Regalen oder Warenträgern bewirtschaftet. Das Schwergewicht des Rack Jobbing liegt in den Großbetriebsformen des Einzelhandels, insbesondere im Non-Food-Bereich (vgl. Engfer 1984: 164). *Propagandisten/innen* sind von Markenartikelherstellern entsandte Repräsentanten/innen in Einzelhandelsbetrieben. Zum Teil sind sie bei diesen beschäftigt, zum Teil werden sie als freie Handelsvertreter/innen, freie Mitarbeiter/innen oder Franchisenehmer/innen tätig. In einigen Fällen handelt es sich um „Neue Selbständige“, die zuvor bei Einzelhandelsunternehmungen beschäftigt waren und nun eine Ein-Personen-Unternehmung führen (zur „Neuen Selbständigkeit“ im Einzelhandel vgl. Mayer/Paasch 1990: 99 ff.). *Fremdfirmen* werden in den Warenhäusern auf Basis von Kooperations- oder Mietverträgen Verkaufsflächen überlassen. Des weiteren werden von ihnen Dienstleistungen (z.B. Transporte) erbracht (vgl. Wirth 1994a: 49 ff.).

Tabelle 1 gibt einen Überblick über die relevanten Formen der (Quasi-) Externalisierung und deren Umfang zu den Erhebungszeitpunkten 1991, 1993 und 1998.

Tabelle 1: Formen und Umfang der (Quasi-) Externalisierung

Fall	Wh1	Wh 2	Wh 3	Lm 1
Beschäftigte				
1991	262	220	470	4500
1993	179	190	417	3800
1998 ⁵	202	196	382	1800 ⁶
Betriebsaufspaltung				
1991	4	3	3	11
1993	2	2	3	3 ⁷
1998	2	1	2	3
Propagandisten				
1991	10	6	6	0
1993	7	8	12	0
1998	9	2	14	0
Fremdfirmen				
1991	10	6	6	Kooperationen mit lokalen Bäckereien und Metzgereien
1993	11	8	12	3
1998	16	7	18	
Rack Jobber				
1991	2	2	0	Teile des Sortiments
1993	7	4	5	
1998	9	0	0	0
(quasi-) externalisierte Beschäftigte⁸				
1991	41 %	37 %	20 %	100 %
1993	51 %	33 %	32 %	siehe Fußnote 7
1998	49 %	12 %	33 %	ca. 10 %

⁵ Die für 1998 eingetragenen Zahlen gelten im Fall Wh 1 zum Zeitpunkt der Schließung des Warenhauses am 31.12.95. Die Zahlen für Lm 1 beziehen sich auf den Zeitpunkt vor seiner Fusion mit einer Lebensmittelfilialunternehmung im Jahr 1998.

⁶ Der drastische Personalabbau ist u.a. dem Verkauf und Schließungen von Filialen geschuldet.

⁷ Seit 1993 ist das Profit-Center in drei Betriebe gespalten. Trotzdem kann aus der Perspektive der Betriebsräte und der Gewerkschaft HBV nach 1993 nicht mehr von einer Betriebsaufspaltung gesprochen werden, da die Teilung der Unternehmung in drei Betriebe den Wünschen der Interessenvertreter/innen entspricht.

⁸ Die Prozentzahlen berechnen sich als Quotient aus der Anzahl (quasi-) externalisierter Beschäftigter und der Beschäftigtenzahl des Einzelhandelsbetriebs.

Die Daten belegen, daß sich die Zahl der Beschäftigten, die von einer Quasi-Externalisierung betroffen sind, uneinheitlich entwickelt. Es kommt in allen Betrieben im Zeitraum 1991 bis 1998 zu einem Personalabbau. Insofern entsprechen diese Betriebe dem allgemeinen Trend im Einzelhandel. In zwei von vier Betrieben erhöht sich jedoch im Zeitraum 1994 bis 1998 die Zahl der Beschäftigten. Diese Entwicklung ist der Umstrukturierung der Belegschaften geschuldet. Die Warenhausunternehmungen substituieren Vollzeit- durch Teilzeitbeschäftigte, wodurch sich bei einem in der Regel insgesamt sinkenden (bezahlten) Arbeitszeitvolumen die Zahl der Beschäftigten erhöht. Des weiteren ist festzuhalten, daß die Betriebe abgesehen vom Fall Lm 1, in dem die Interessenvertretung – wie wir noch sehen werden – die Betriebe tarifvertraglich rekonstruiert, die Zahl der Betriebsaufspaltungen und Unternehmensteilungen durch Tochterunternehmen im Zeitraum 1991 bis 1998 sinkt. Dies liegt an Schließungen und Verkäufen von Tochterunternehmen, die nach dem Verkauf – wie im Fall von Wh 3 – ggfs. als Fremdfirma in den Räumen des Warenhauses tätig werden. Die Schließungen und die Verkäufe zeigen zugleich an, daß aus Sicht des Managements die (wirtschaftlichen) Ergebnisse der Zusammenarbeit nicht befriedigend sind.

Wenn man von den Veränderungen in der Anzahl der Propagandisten/innen im Fall von Wh 2 absieht, verändert sich ihre Zahl nur geringfügig. Im Unterschied dazu steigt die Zahl der Fremdfirmen in drei von vier Fällen, die für die Warenhäuser und den Lebensmittelfilialisten tätig werden. Dies ist zum einen, wenngleich in geringem Umfang, durch den Verkauf von Tochterunternehmen, die nach dem Verkauf als Fremdfirmen in den Räumen des Warenhauses tätig werden, zum anderen durch die Optimierung der Verkaufsfläche unter Ertragsgesichtspunkten bedingt. Möglicherweise verstärken mittlerweile die mit Quasi-Externalisierungen verbundenen Koordinationskosten, die typischerweise nicht explizit erfaßt werden und deshalb in den Gemeinkosten versickern, die Tendenz zum Einsatz von Fremdfirmen, weil immer mehr Gemeinkosten auf immer weniger Leistungen umgelegt werden. Insofern kann die Auslegung des Kostenrechnungssystems dieser Unternehmungen die Quasi-Externalisierung fördern. Im Fall von Wh 2 ist der relativ unattraktive Standort dafür verantwortlich, daß nicht mehr Fremdfirmen in den Räumen des Warenhauses eingesetzt werden können. Zugleich zeigen die Zahlen, daß die Akzeptanz des Rack Jobbing in den untersuchten Einzelhandelsbetrieben und aufgrund der zentralistischen Unternehmensstrukturen von Einzelhandelsunternehmungen unternehmungsweit sowie ggfs. sogar branchenweit deutlich abnimmt. Nach Angaben der befragten Betriebsräte scheut das Management den damit verbundenen Koordinationsaufwand, der insbesondere in den einzelnen Filialen anfällt.

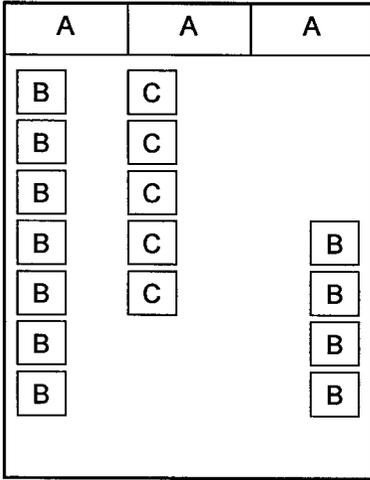
Durch die Kooperation mit Fremdfirmen, Propagandisten/innen und Rack Jobbern sowie durch Unternehmensteilungen und Betriebsaufspaltungen haben sich die Warenhäuser verändert: Das Waren- und Dienstleistungsangebot wird nicht mehr von einem Betrieb eines Unternehmens vertrieben, sondern von einer Vielzahl rechtlich selbständiger Unternehmungen in einer räumlichen Einheit. Dies hat zur Konsequenz, daß sich

der „Normalbetrieb“ und die „Normalunternehmen“ in ein Netzwerk von Betrieben und Unternehmen aufgelöst hat. Die Betriebe sind heute Multibranchendienstleistungszentren, die ein derartiges Netzwerk strategisch führen. Das Dienstleistungsangebot setzt sich aus Modulen zusammen, deshalb kann von einem *modularen Einzelhandel* gesprochen werden.

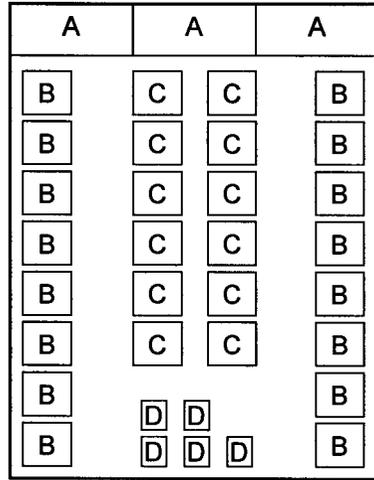
Abbildung 1 zeigt einen modularen Einzelhandelsbetrieb (Wh 3) zu den drei Erhebungzeitpunkten. Weiße Flächen ohne Buchstaben stellen das Kerngeschäft dar, das bei der Unternehmung verbleibt. Die mit A, B, C und D versehene Flächen sind das Ergebnis unterschiedlicher Externalisierungsformen.

Abbildung 1: Modulares Warenhaus

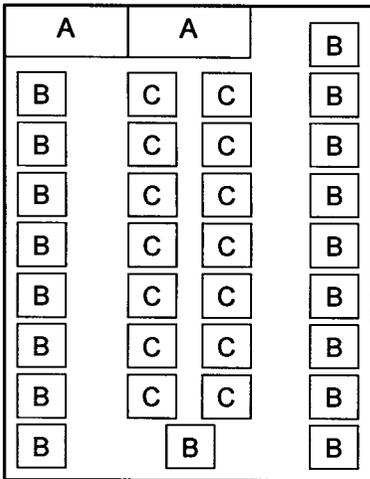
WH 3



1991



1993



1998

A = Unternehmensteilung und Betriebsaufspaltung

C = Propagandisten/innen

B = Fremdfirma

D = Rack Jobber

Abbildung 1 veranschaulicht „die neue Unübersichtlichkeit im Einzelhandel“ (Wirth 1994a). Statt „tausendfach alles unter einem Dach“ (Kaufhof-Slogan der 60er und 70er Jahre) zu verkaufen, werden „viele Unternehmungen unter einem Dach“ tätig. Des Weiteren belegt die Abbildung 1, daß die (Quasi-) Externalisierungsstrategien im Zeitraum 1991 bis 1993 fortgesetzt werden und danach zahlreiche Netzwerkbeziehungen in diesem, was den Umfang der Zusammenarbeit zwischen rechtlich selbständigen Unternehmungen angeht, typischen Warenhaus bestehen.

3.2. Charakteristika der Netzwerkbeziehungen

Aus der Perspektive der befragten Betriebsräte zeigt sich, daß die Beziehungen zwischen Einzelhandelsunternehmungen und ihren Kooperationspartnern wesentliche Merkmale von Netzwerkbeziehungen erfüllen. Ein Indiz für die Langfristigkeit und Stabilität der Kooperationsbeziehungen ist u.a. die relativ geringe Zahl der ausgewechselten Kooperationspartner im Zeitraum 1991 bis 1998.

Tabelle 2: Anzahl der ausgewechselten Kooperationspartner im Zeitraum 1991 bis 1998

	Wh 1	Wh 2	Wh 3	Lm 1
1991 – 1993	5 von 26	1 von 17	1 von 15	wenige
1993 – 1998	10 von 26	12 von 17	8 von 15	wenige

Die insgesamt gestiegene Rate des Wechsels⁹ bzw. absolute Zahl der Wechsel für den Zeitraum 1993 bis 1998 erklärt sich insbesondere durch den längeren Abstand zwischen dem zweiten und dritten Erhebungszeitpunkt sowie zwei weitere Faktoren: Erstens kam es in zwei Warenhausunternehmungen und dem Lebensmittel-filialisten zu der Grundsatzentscheidung, auf ein Rack Jobbing, insbesondere im Bereich Non-Food, der typischerweise einen Schwerpunkt des Rack Jobbing darstellt, zu verzichten. Ebenso ging in einem Fall der Einsatz von Propagandistinnen drastisch zurück, wofür die zentralistischen Unternehmungsstrategien von Einzelhandelsunternehmungen verantwortlich zeichnen. Zweitens kam es in einem Fall aufgrund unbefriedigender wirtschaftlicher Ergebnisse innerhalb der Fremdfirmen in der Lebensmittelabteilung zu einem starken Wechsel der Kooperationspartner. Von diesen Veränderungen abgesehen zeichnen sich die anderen Geschäftsbeziehungen weiterhin durch ein hohes Maß an Stabilität aus.

Die von Unternehmungsnetzwerken im allgemeinen und von strategischen Netzwerken im besonderen geforderte Organisiertheit der Beziehungen lassen sich beispielhaft an der Koordination der Kooperationspartner in einer Mieterversammlung, die Ernennung von Fremdfirmenbeauftragten und die Durchführung von Einführungsgesprächen mit

⁹ Diese Rate des Wechsels berechne ich für den Zeitraum 1993 bis 1998 auf Basis der Zahl der Kooperationspartner, die bereits 1993 in den Betrieben der Einzelhandelsunternehmungen aktiv waren. Insofern werden neue Kooperationspartner nicht mitgezählt.

Propagandisten/innen belegen. Des weiteren werden die (quasi-) externalisierten Beschäftigten allgemeinen Rahmenbedingungen des Warenhauses unterworfen, z.B. den Personalkontrollen, der Zeiterfassung, z.T. sogar Leibesvisitationen und der Betriebsordnung. In einigen Warenhäusern sind die Fachkräfte für Arbeitssicherheit für die (quasi-) externalisierten Beschäftigten zuständig und weisen diese ein. Die Anbindung der Kooperationspartner an die Ladenöffnungszeiten der Warenhäuser und der Lebensmittelfilialbetriebe sowie massive Beschwerden bei der Geschäftsleitung der Kooperationspartner bei Abweichungen vom verabredeten Konzept sind weitere Indizien für die Organisiertheit der (Netzwerk-) Beziehungen. Am weitgehendsten ist der Einfluß der Einzelhandelsunternehmungen bei Teilen der Propagandisten/innen, denn sie sind an Weisungen der Abteilungsleiter gebunden, nehmen an der Abteilungsbesprechung teil und müssen ihren Urlaub sowie ihre Arbeitszeiten mit dem Abteilungsleiter abstimmen. Den Rack Jobbern wird vorgeschrieben, zumindest wird jedoch von ihnen erwartet, daß sie ihre Tätigkeit in kundenfrequenzschwachen Zeiten verrichten. Auch sie erhalten in der Regel von den jeweiligen Abteilungsleitern Weisungen.

Der kooperative Charakter der Beziehungen wird zum einen durch die Absprache der Sortimente, zum anderen durch vertraglich festgelegte Dienstleistungen (z.B. Haustechnik, Dekoration und Wareneingang) bestätigt. Dabei zeichnet sich die Zusammenarbeit selbst durch ein hohes Maß an Stabilität aus, denn in keinem der Fälle kam es zu Veränderungen in der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung oder des Zukaufs von Dienstleistungen. Veränderungen ergeben sich gleichwohl auf der shop floor-Ebene, denn die Zusammenarbeit erfolgt nunmehr routinisiert. Beispielsweise berichten die Betriebsräte darüber, daß sich die Beschäftigten der Warenhäuser und der Fremdfirmen hinsichtlich der Pausengestaltung absprechen, sich wechselseitig vertreten und in der alltäglichen Arbeit unterstützen.

Die Einhaltung der Reziprozitätsnorm in strategischen Netzwerken wird nicht nur durch Zahlung von Miete und/oder Umsatzanteilen, sondern auch durch die Führung des Betriebs gemäß den Absprachen mit den Einzelhandelsunternehmungen und durch die Erfüllung von Zusagen hinsichtlich des Verkaufsraumes sowie der Einhaltung der Betreiberpflichten gewährleistet.

4. Auswirkungen der (Quasi-) Externalisierung auf die industriellen Beziehungen

Die Auswirkungen der (Quasi-) Externalisierung werden am Beispiel von vier typischen Fällen dargelegt, die ich aus dem Untersuchungssample von insgesamt 14 Einzelhandelsbetrieben ausgesucht habe. Diese vier Fälle wurden ausgewählt, weil sie die unterschiedlichen Politikmuster von Einzelhandelsbetriebsräten repräsentieren und weil die Verhaltensmuster sowohl der Betriebsräte als auch diejenigen der befragten Gewerkschaftssekretäre im Zeitraum bis 1991 mit leichten Modifikationen auch für andere Orte, Regionen oder Betriebe und Konzerne gelten. Die breite Gültigkeit der

Aussagen ist u.a. der zentralisierten Betriebspolitik der Gewerkschaft HBV geschuldet, die Probleme im Zusammenhang mit administrativer Externalisierung von Arbeit in bundesweit agierenden Einzelhandelsunternehmungen nahezu ausschließlich auf der Gesamtbetriebsrats- und der HBV-Hauptverwaltungsebene bearbeitet. Ferner ist der Stand der HBV-internen Diskussion zum Zeitpunkt der ersten Untersuchung (1991) rudimentär, so daß keine Alternativen zur Betriebspolitik des HBV-Hauptvorstandes gesehen und praktiziert werden. Die zentralistischen Unternehmungsstrategien der untersuchten Einzelhandelsunternehmungen fördern zusätzlich eine flächendeckende Durchsetzung von Externalisierungsstrategien. Lediglich ein Warenhauskonzern, der, so ein befragter Betriebsrat, „auf die eigene Stärke vertraut“ und in den ausgewählten Fällen nicht vertreten ist, verzichtete bis zum Ende der zweiten Erhebung weitgehend auf die administrative Externalisierung von Arbeit. Die befragten Betriebsratsmitglieder sind (freigestellte) Betriebsratsvorsitzende, die auf die Politik des Betriebsratspremiums den größten Einfluß haben.

Die (Quasi-) Externalisierung in den untersuchten Einzelhandelsbetrieben führt zu dramatischen Veränderungen für die betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung, denn die Betriebsräte verlieren einen Teil ihrer bisherigen Arbeitsfähigkeit. Parallel dazu werden die den Beschäftigten durch Betriebsrat, Tarifvertrag und Arbeitsrecht eingeräumten Kontrollpotentiale zunehmend unwirksamer, und die zuständige Branchengewerkschaft, die Gewerkschaft HBV, verliert an Einfluß. Im folgenden werde ich diese Thesen anhand von Beispielen empirisch belegen.¹⁰

Betriebsräte – Verlust von Arbeitsfähigkeit

Von den Betriebsräten in den Warenhäusern wird die Verschlechterung ihrer eigenen Arbeitsbedingungen im Zuge der durchgeführten Externalisierung betont. Die Gründe dafür sind die geringere Anzahl von Betriebsratsmitgliedern und infolgedessen der Verlust von Freistellungen sowie die zusätzliche Arbeit, die mit der Beratung (quasi-) externalisierter Arbeitnehmer/innen verbunden ist (Wh 1, 2). Zugleich wird die Zuständigkeit der Betriebsräte für (quasi-) externalisierte Arbeitnehmer/innen bestritten, was zu sehr unterschiedlichen Verhaltensweisen führt. Die meisten der befragten Betriebsräte akzeptieren diese vor allem juristisch begründete Position (so auch Wh 3); andere hingegen (Wh 1, 2) versuchen, die „Externen“ in die Interessenvertretungsarbeit (Auskunft, Beratung, Einladungen zu betrieblichen und gewerkschaftlichen Veranstaltungen) zu integrieren.

Die Betriebsräte verlieren den Überblick über die (quasi-) externalisierten Beschäftigten und über die rechtlich selbständigen Unternehmungen in der räumlichen Einheit

¹⁰

Ich beschränke mich dabei dabei auf die Ergebnisse aus der ersten Untersuchung (1991), da die Erhebungen im Jahr 1993 und 1998 nur wenige neue Aspekte aufzeigen. Diese werden als verändertes Handeln der Betriebsräte und der Gewerkschaft HBV in den Kapiteln 5 und 6 aufgegriffen.

Warenhaus. Ebenso wenig wissen sie über die Beschäftigten von Unternehmungen, mit denen die Zusammenarbeit intensiviert wurde. Dies sind Folgen der Verletzung der Informationspflichten des Managements und ihrer unsystematischen Informationsbeschaffung. Die Betriebsräte nutzen einerseits keine Rechte aus dem Betriebsverfassungsgesetz (vgl. die §§ 80, 92 BetrVG), um Informationen über die (quasi-) externalisierten Beschäftigte zu erhalten; andererseits wird die Abgrenzung zwischen Arbeitnehmern/innen im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes und quasi-externalisierten Beschäftigten sowohl subjektiv als auch objektiv immer unschärfer. Beispielsweise haben verschiedene Instanzgerichte bei bestimmten Formen „Neuer Selbständigkeit“ die Arbeitnehmereigenschaft formal Selbständiger anerkannt (vgl. dazu Mayer/Paasch 1988, 1990; Buschmann 1988).

Aushöhlung von Kontrollpotentialen

Für die Beschäftigten der Fremdfirmen, die Verkaufsflächen in den Warenhäusern betreiben, existieren in den untersuchten Fällen in der Regel keine Betriebsräte. Sie werden, von wenigen Ausnahmen abgesehen, auch nicht von Betriebsräten aus anderen Teilen der entsendenden Unternehmung mitvertreten, sie arbeiten also de facto in „mitbestimmungsfreien Zonen“ (Wirth 1994a). Ferner ist es zweifelhaft, ob in den Fremdfirmen Tarifverträge und Gesetze eingehalten werden:

„In den Fremdfirmen wird überhaupt nicht geregelt gearbeitet. Dort werden die Arbeitszeiten nicht eingehalten und auch die Tarifverträge nicht. Und wenn die dort [die Fremdfirmenbeschäftigten; Anm. d. Verf.] die Sozialleistungen verlangen, dann wird denen mit dem Rausschmiß gedroht. Das habe ich schon erlebt. Vor allem in den kleinen Firmen ist es schlimm. Es ist ein echtes Drama. Deshalb wollen die auch immer zu uns wechseln. Ganz anders ist das bei Firmen, die einen Betriebsrat haben. Das weiß ich von der C. [Reinigungsfirma; Anm. d. Verf.], denn die hatte einen Betriebsrat. Wenn da etwas nicht stimmte, habe ich den Betriebsrat angerufen und der hat das dann geregelt. Die Neue [Reinigungsfirma; Anm. d. Verf.] hat keinen Betriebsrat und da habe ich keinen Ansprechpartner mehr“ (Wh 1).

Für Propagandisten/innen, die „Neue Selbständige“ sind, gilt das individuelle und kollektive Arbeitsrecht kaum oder nur beschränkt, es sei denn, sie klagen ihren Arbeitnehmerstatus ein. Dieser neue Status hat in der Regel zur Folge, daß sie ihre „Arbeitsbedingungen“ individuell aushandeln müssen.

Trotz der Betriebsaufspaltung wird im Betrieb Lm 1 1990 in der Region 1 ein einheitlicher Betriebsrat für alle Filialen, also nach Auffassung des Managements für drei Betriebe gewählt. Zum Zeitpunkt der ersten Erhebung befindet sich dieser Betriebsrat allerdings aufgrund der Betriebsratswahl und der Wahlanfechtung des Arbeitgebers im Dauerkonflikt mit der Geschäftsleitung des Profit-Centers. In den Regionen 2 und 3, in denen Betriebsräte für einzelne Bezirksverkaufsleitergebiete gewählt werden, müssen immer mehr Betriebsratsgremien aufgrund der Fluktuation aufgeben. Des weiteren treten viele Betriebsräte/innen zurück, weil sie als isolierter Interessenvertreter ohne

Freistellung nach § 38 BetrVG nicht in der Lage sind, ihre Arbeit zu leisten. Selbst die Durchführung regelmäßiger Betriebsratssitzungen bereitet aufgrund von Kommunikationsproblemen und der Überlastung der Betriebsräte/innen durch ihre vollständige Einbindung in die Arbeit in der Filiale größte Probleme. Eine Überwachung und Durchsetzung rechtlicher und tarifvertraglicher Vorschriften ist unter diesen Bedingungen unrealistisch. Von 4500 Beschäftigten sind 1800 ohne Betriebsrat. Es entstehen auch hier *mitbestimmungsfreie Zonen*, und für weitere 1600 Beschäftigte muß angenommen werden, daß sie ohne eine effektive betriebliche Interessenvertretung sind. In den mitbestimmungsfreien Zonen der Warenhäuser und des Lebensmittelfilialkonzerns ist die Kontrolle über den Arbeitsprozeß weitgehend auf das Management übergegangen.

Macht- und Bedeutungsverlust der Gewerkschaft HBV

Die administrative Externalisierung von Arbeit im Einzelhandel führt für die Gewerkschaft HBV zu folgenschweren Veränderungen, denn der Grundsatz „ein Betrieb – ein Betriebsrat – eine Gewerkschaft – ein Tarifvertrag“, der für die industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik konstitutiv war, gilt hier nicht mehr (s.a. Kreuder in diesem Band). Mit anderen Worten: Die *Normalinteressenvertretung löst sich auf*, die Kontrollpotentiale Betriebsrat, Tarifvertrag und Einheitsgewerkschaft greifen immer weniger. Ein Beispiel kann dies illustrieren. Im Fall Wh 1 (1991) werden die Beschäftigten der Hausreinigungsfirma nach einem BSE-Tarifvertrag bezahlt. Für die Beschäftigten in der Parfümeriepropaganda gelten – sofern Arbeitsverhältnisse existieren – die Tarifverträge der IG CPK. Die Bäcker im Brotladen und die Warenhausrestaurantbeschäftigten fallen unter zwei verschiedene NGG-Tarifverträge. Ob für die Schuhmacher und Schlosser des Schlüsseldienstes Tarifverträge der IG Metall oder der IG Leder gelten, ist unklar. Es ist aber auch möglich, daß sie gar keine tarifvertraglich regulierten Arbeitsverhältnisse haben. Ebenso unklar ist die Tarifzuständigkeit bei den Detektiven und den meisten Propagandisten/innen. Möglicherweise sind letztere durch Formen „Neuer Selbständigkeit“ dem Geltungsbereich von Tarifverträgen und damit auch gewerkschaftlicher Politik entzogen. Ferner werden im Warenhaus Wh 1 noch der HBV-Tarifvertrag für den Einzelhandel und für Reisebüros angewendet. Es existieren in tarifvertraglicher Hinsicht und hinsichtlich der Gewerkschaftszuständigkeit in den Warenhäusern faktisch „*englische Verhältnisse*“. Zusätzlich entstehen, da die anderen DGB-Gewerkschaften in den Warenhäusern nicht aktiv sind, „interessenvertretungsfreie Zonen“ (Wirth 1994a).

Aufgrund der „*englischen Verhältnisse*“ in den Warenhäusern sinkt die Arbeitskampffähigkeit der Gewerkschaft HBV (vgl. auch die Beispiele in Wiedemuth 1989), weil immer weniger Beschäftigte in der räumlichen Einheit ‚Warenhaus‘ über die üblichen Kommunikationswege (Betriebsversammlungen, Mitgliederzeitschrift, Mitgliederversammlungen usw.) erreicht werden und weil mittels rechtswidrigem Propagandisten/innen- und Aushilfeneinsatz sowie dem Einsatz leitender Angestellter der Streik

gebrochen werden kann. Gleichzeitig müssen Fremdfirmenbeschäftigte in vielen Fällen aufgrund anderer Laufzeiten ihrer Tarifverträge ihrer Arbeit nachgehen. Solidaritätsstreiks stellen eine Ausnahme dar. Damit sind die Möglichkeiten, wieder mehr Kontrolle über den Arbeitsprozeß zu erlangen, eingeschränkt, denn die Durchsetzungsfähigkeit einer Gewerkschaft hängt im wesentlichen von ihrer Streikfähigkeit ab.

Da der Zuständigkeitsbereich der Gewerkschaft HBV in einer ihrer Hochburgen immer kleiner wird, mehr Beschäftigte in Kleinbetrieben arbeiten, in denen die Gewerkschaften traditionell unterrepräsentiert sind, verliert die Gewerkschaft HBV Mitglieder, die durch Mitgliederzuwächse anderer DGB-Gewerkschaften nicht kompensiert werden. Parallel dazu steigt der Arbeitsaufwand, da aus betriebsratsfreien und mitbestimmungsfreien Zonen immer mehr Einzelmitglieder und durch die Gründung von Tochterunternehmungen immer mehr (Gesamt-) Betriebsräte zu beraten sind. Das „Entlastungssystem Betriebsrat“ (Bergmann et al. 1979) der Gewerkschaft verliert an Effektivität, und der Organisation wird zumindest partiell die finanzielle Grundlage entzogen. Diese Entwicklung wird zwar erkannt (vgl. Kobel 1988), führt aber bis Ende 1991 zunächst auf keiner Ebene der Organisation zu Veränderungen in der Interessenvertretungspolitik. Es wird zu diesem Zeitpunkt die Politisierung der Auseinandersetzungen gefordert, ohne allzu konkrete Vorstellungen über deren Realisierung zu haben.

5. Das Handeln der Betriebsräte bei Quasi-Externalisierungen

Die geschilderten Auswirkungen sind nicht nur den (Quasi-) Externalisierungsstrategien des Managements oder dem Veralten oder Fehlen rechtlicher und tarifvertraglicher Normen geschuldet, sondern auch durch eine Orientierung der Betriebsräte und der Gewerkschaft HBV an – zumindest partiell – obsolet gewordenen normativen Bezugspunkten verursacht: der betrieblichen Belegschaft, dem Betrieb, dem Unternehmen und der Branche. Trotzdem gibt es nach der ersten Untersuchung (1991) erste Anzeichen für einen Wandel im Handeln der Interessenvertreter/innen und der Forderungen, der zum Teil durch die Rezeption der Untersuchungsergebnisse bei hauptamtlichen und ehrenamtlichen Funktionäre/innen und durch die Aktionsforschung ausgelöst wurde. Allerdings gibt es ein verändertes Handeln auch sieben Jahre nach der ersten Erhebung und der Rückkopplung der empirischen Ergebnisse nur in Ausnahmefällen. Deshalb kann auch nicht davon gesprochen werden, daß verlorenes Terrain – mit anderen Worten: Kontrolle über den Arbeitsprozeß – wieder gewonnen werden konnte. Dies deutet darauf hin, daß die grundlegende Veränderung von Routinen der Interessenvertretung ein komplexer und vielschichtiger Prozeß ist, der nicht nur aufgrund anderer Interessen des Managements ein außerordentlich schwieriges Unterfangen ist.

Die Entwicklung bis zum Jahr 1991, dem ersten Erhebungszeitpunkt, ist dadurch gekennzeichnet, daß in keinem der untersuchten Warenhäuser Anzeichen für eine systematische Erfassung (quasi-) externalisierter Arbeitnehmer/innen oder deren Beschäfti-

ger zu erkennen waren. In einem Fall (Wh 1) werden Informationen über die „Externen“ in Folge der Betriebsratsseminare nachgeliefert.¹¹ Am meisten Informationen haben die Betriebsräte über die Beschäftigten in abgespaltenen Betriebsteilen, denn sie gehörten vor der Abspaltung zur Stammebelegschaft des Warenhauses. In der Regel wissen sie wenig über die Arbeitsbedingungen der anderen (quasi-) externalisierten Arbeitnehmer/innen. Ähnlich ist es bei den Propagandisten/innen. In diesen Fällen sind meistens die vertraglichen Beziehungen zu den Entsendern unbekannt, was die Interessenvertretung erschwert, da die Weiterentwicklung der Rechtsprechung zum Arbeitnehmerbegriff und „Neue Selbständigkeit“ (vgl. dazu z.B. Buschmann 1988; Mayer/Paasch 1988) nicht aufgegriffen werden kann und somit Chancen zur Revitalisierung des Kontrollpotentials ‚Arbeitsrecht‘ nicht genutzt werden können.

Bis zum Jahr 1991 dominieren in der Praxis der Betriebsräte bei (Quasi-) Externalisierung von Arbeit – wie im Einzelhandel generell (vgl. Wirth 1999: 87 ff.) – rechtliche Handlungsmöglichkeiten. Dies gilt nicht für alle Externalisierungsformen, denn der Einsatz von Fremdfirmen in den Warenhäusern wird als legitime wirtschaftliche Entscheidung des Managements akzeptiert und mündet deshalb in der Regel nicht in Konflikte. Wenn größere Teile der Warenhausbelegschaft (quasi-) externalisiert werden (z.B. die Warenhausrestaurantbeschäftigten), vertreten die (Gesamt-) Betriebsräte andere Standpunkte als das Management. Trotzdem beschränken sie sich auf ihre Rechte bei wirtschaftlichen Entscheidungen. Dadurch werden größere Belegschaftsteile mit Interessenausgleich und Sozialplan bzw. mit einem Betriebsübergang nach § 613a BGB „aus dem Unternehmen verabschiedet“ (Wh 1). Zusätzlich werden diese Regelungen in sogenannten Überleitungsvereinbarungen verbessert, die in einigen Fällen auch in Gesamtzusagen münden.

Bei Betriebsratswahlen werden Propagandisten/innen in das Wählerverzeichnis aufgenommen, so daß sie in diesem Fall als Arbeitnehmer/innen des Betriebs gelten. Dies bleibt aber in der Regel folgenlos, da die Betriebsräte keine Rechte aus dem Betriebsverfassungsgesetz für sie wahrnehmen. Im Fall Wh 2 werden zusätzlich Fremdfirmenbeschäftigte in das Wählerverzeichnis aufgenommen, wodurch es dem Betriebsrat gelingt, eine Freistellung zu erhalten. Die Erweiterung des Wählerverzeichnisses bleibt aber für die Betriebspolitik des Betriebsrates weitgehend ohne Folgen, denn die Mitbestimmungsrechte werden nicht zugunsten (quasi-) externalisierter Arbeitnehmer/innen bzw. unternehmensübergreifend eingesetzt (vgl. dazu aber Duschek/Wirth in diesem Band). Der Betriebsrat beschränkt sich auf Serviceleistungen für die Beschäftigten der Fremdfirmen. Im Fall Wh 1 kann der Betriebsrat nach einer Auseinandersetzung auf Gesamtbetriebsratsebene seine Zuständigkeit auf eine Tochterunternehmung ausdehnen.

¹¹ Aus diesem Grund ist es mir möglich, die Prozentzahl der (quasi-) externalisierten Arbeitnehmer/innen anzugeben. Die anderen Angaben zu den Externalisierungsformen und der Anzahl der betroffenen Beschäftigten (vgl. 3.1.) wurden in Seminaren, telefonischen Rückfragen usw. vervollständigt.

Tarifverträge nach § 3 BetrVG, die eine unternehmensübergreifende Interessenvertretung (vgl. Trümmer 1994: 247 f.; vorsichtiger Fitting et al. 1998; Wendeling-Schröder in diesem Band) und damit auch eine unternehmensübergreifende Kontrolle über den Arbeitsprozeß in den Warenhäusern und deren Tochterunternehmungen absichern könnten, werden nicht gefordert. Dies liegt nicht etwa an der mangelnden Unterstützung durch die Belegschaft, der starren Haltung der Arbeitgeber oder an der unsicheren Rechtslage.¹² Von Vertretern/innen des HBV-Hauptvorstandes wird vielmehr dem Betriebsrat im Warenhaus Wh 1 signalisiert, sie hätten keine Chance, den Konflikt um einen § 3 BetrVG-Tarifvertrag zu gewinnen. Aus der Perspektive des Betriebsrates Wh 1 wird dies mit DGB-internen Abstimmungsschwierigkeiten begründet:

„Vorher müssen ganz klare Fakten auf dem Tisch liegen und daß wir zusammen wissen, was wir wollen, welches Ziel erreicht werden soll. Eine Sprache auf der ganzen Linie und nicht unterschiedlich taktieren, weil ich der einen oder der anderen Gewerkschaft auf die Füße treten könnte. Also, daß dieses Kompetenzgerangel zwischen verschiedenen Organisationen wegfällt. Daran scheitert letztendlich die Unterstützung der eigenen Organisation“ (Wh 1).

Der Betriebsrat verlangt deshalb von den Vertretern/innen des HBV-Hauptvorstandes Konfliktfähigkeit, wenn es um die Gewerkschaftszuständigkeit im Warenhaus geht.¹³ Für ihn ist die einzige praktikable Lösung, die Ausdehnung der Zuständigkeit der HBV auf alle Beschäftigten in der räumlichen Einheit ‚Warenhaus‘, ein Standpunkt, der in den Betriebsratsseminaren entwickelt und in den Diskussionen eines Betriebsrätearbeitskreises verbreitet wurde. Deshalb ist für den Betriebsrat Wh 1 eine Begradigung der Zuständigkeiten zwischen den DGB-Gewerkschaften unerlässlich, denn sonst „stimmen die Mitarbeiter mit den Füßen ab“ (Wh 1).¹⁴

Der Betriebsrat Wh 3 orientiert sich ausschließlich an den Interessen der betrieblichen Belegschaft. Lediglich mit dem Betriebsrat einer Tochterunternehmung hält er Kontakt und tauscht er Informationen aus. Eine weitergehende Kooperation der Betriebsräte, z.B. während Streiks, ist nicht erkennbar.

¹² Klebe/Wendeling-Schröder (1992) sehen aufgrund der herrschenden Meinung enge Grenzen für den Abschluß unternehmensübergreifender § 3 BetrVG-Tarifverträge. Trotzdem sind dem Autor mehrere unternehmensübergreifende § 3 BetrVG-Tarifverträge bekannt, die von den Aufsichtsbehörden genehmigt wurden (vgl. auch die Beispiele in Sydow/Wirth 1999: 177 ff. und zur Absicherung mittels § 1 TVG-Tarifverträge Wirth 1999: 113 f. sowie 441).

¹³ Bei einer Ausgliederung von Warenhausrestaurants in einem anderen Warenhauskonzern be gibt sich die Gewerkschaft HBV in einen Konflikt mit der Gewerkschaft NGG, um die Mitgliederwerbung durch sie zu vermeiden. Die Gewerkschaft HBV erhält ihre Tarifzuständigkeit und damit die Mitgliederbindung in dieser Warenhausgastronomie, indem sie einen Haustarifvertrag abschließt, der die Arbeitsbedingungen verschlechtert (vgl. dazu Wirth 1999: 452 f.).

¹⁴ Zur wissenschaftlichen Diskussion über die Veränderungen der Organisationsgrenzen der DGB-Gewerkschaften vgl. Gergs et al. (1992) und Schmidt/Trinczek (1993a).

Der Betriebsrat Lm 1 in der Region 1 hat seine eigene Vorstellung davon, was der „Betrieb“ ist, zur Grundlage der Betriebsratswahl gemacht. Vorausgegangen sind lange Diskussionsprozesse in der örtlichen Bezirksverwaltung der HBV und im Lebensmittelkartell, einem unternehmensübergreifenden Zusammenschluß von Betriebsräten aus dem Lebensmitteleinzelhandel. Er befindet sich deshalb im Konflikt mit der Geschäftsleitung, die die Betriebsratswahl angefochten hat. Die Beschäftigten werden aber in vollem Umfang vom Betriebsrat Lm 1 in der Region 1 vertreten, er erreicht bei der Schließung von Betriebsteilen Sozialpläne, überwacht die Arbeitszeitkonten und sorgt für eine korrekte Bezahlung. In den Regionen 2 und 3 brechen die Betriebsräte zusammen. Der Betrieb wird hier von der Gewerkschaft weitgehend aufgegeben, weil der Zugang über Betriebsräte fehlt, so daß die Kontrolle über den Arbeitsprozeß in diesen Betrieben auf das Management übergeht; in der Region 1 hingegen ist das Kontrollpotential ‚Betriebsrat‘ und damit auch ‚Arbeitsrecht‘ sowie ‚Tarifvertrag‘ intakt.

Aufgrund der Diskussionen in den Betriebsratsseminaren und in der HBV kommt es in der Betriebspolitik der Betriebsräte im Zeitraum 1991 bis 1993, insbesondere in den Fällen von Lm 1 und Wh 1, zu Veränderungen. Beispielsweise hat der Betriebsrat Wh 1 1993 die Informationsbeschaffung systematisiert und erfaßt mittlerweile alle im Hause tätigen „Externen“, d.h. die entsprechenden Beschäftigtenzahlen und die entsprechende Beschäftigtenstruktur. Darüber hinaus hat er die Entwicklung im Warenhaus Wh 1 auf Basis von Akten seit 1978 rekonstruiert und Verbindungslinien zum Einsatz von Unternehmungsberatungen, der Umsetzung ihrer Vorschläge und Wechseln in der Geschäftsleitung gezogen. Er verfügt mittlerweile über eine solide Basis für seine Interessenvertretungspolitik und geht über die in den Seminaren empfohlene und verabschiedete Erfassung (quasi-) externalisierter Beschäftigter hinaus, indem er die Analyse der Unternehmungsstrategie und deren Wandel im Zeitablauf einbezieht. An dieser Stelle muß jedoch angemerkt werden, daß er sich zu einem „Ausnahmebetriebsrat“ entwickelt hat. In den meisten anderen Fällen fehlen weiterhin jegliche Informationen über (quasi-) externalisierte Beschäftigte.

Im Betrieb Wh 1 wurden in der Vergangenheit alle arbeitsrechtlichen Möglichkeiten ausgeschöpft, ohne jedoch tarifvertragliche Lösungen zu verwirklichen. Sie wurden weder breit diskutiert noch wurde ein Versuch unternommen, sie umzusetzen. Außerdem bereitet dem Betriebsrat die „Salamitaktik der Geschäftsleitung“ (Wh 1), die Externalisierung kleiner Einheiten, Probleme, denn er kann die Belegschaft nicht mobilisieren, wenn z.B. der Tabakladen vermietet wird. Deshalb werden immer wieder Beschäftigte entlassen, da die Arbeitnehmer/innen nicht nach § 613a BGB vom Mieter übernommen werden.

Aufgrund der Diskussionsprozesse, die die erste Untersuchung ausgelöst hat, werden in diesem Betrieb (Wh 1) die „Externen“ intensiver in die Interessenvertretungsarbeit einbezogen.

„Das kommt darauf an, wie man die mit einbezieht. Wenn ich die Fremdfirmenmitarbeiter in alles einbeziehe, das fängt bei der Betriebsratsarbeit an und geht weiter über die Aktionen, dann identifizieren die sich automatisch mit dem Haus. Dann sagen die: ‚Ich gehöre unter dieses Dach‘“ (Wh 1).

Die (quasi-) externalisierten Beschäftigten werden zum Mitarbeitertreff, zu Betriebsversammlungen, zur Betriebsgruppe und zur Weihnachtsfeier eingeladen, sie erhalten die Betriebsratsinfos. Sogar der Streikbruch durch Fremdfirmenbeschäftigte wird verhindert:

„Das hängt nur von der Information ab. Wenn ich denen Bescheid sage und denen erkläre, worum es geht, dann sind die auch mit dabei. Die sind doch auch bei der Weihnachtsfeier mit dabei. Und die kommen doch auch zu mir. Und wer zusammen arbeiten und feiern kann, das geht vielleicht am einfachsten, der kann auch bei uns mitmachen. Die fragen manchmal schon, wann's so weit ist“ (Wh 1).

Es kommt zu einem Prozeß, der in Anlehnung an Berger/Luckmann (1969) als die „soziale Konstruktion der Belegschaft“ bezeichnet werden kann: Wer zur Belegschaft gehört, wie die Beschäftigten einbezogen werden, ist das Ergebnis eines sozialen Prozesses, das in der Interaktion mit anderen Betriebsräten/innen, Gewerkschaftsvertretern/innen, Wissenschaftler/innen und anderen, z.B. Rechtsanwälten/innen, hervorgebracht wird.

In den Diskussionen in der örtlichen HBV Bezirksverwaltung ist der Betriebsrat Wh 1 für die Entwicklung einer neuen Interessenvertretungskonzeption mit verantwortlich. Er bringt die Erkenntnisse der ersten Untersuchung und der Aktionsforschung ein. Demnach soll der Betriebsrat eines Warenhauses für alle Beschäftigte, die in der räumlichen Einheit ‚Warenhaus‘ arbeiten, zuständig sein. Entsprechende Tarifvertragsforderungen und Satzungsänderungen, die auf dem Gewerkschaftstag der Gewerkschaft HBV 1992 vorbehaltlich der Zustimmung der anderen DGB-Gewerkschaften angenommen werden, werden von ihm mitentwickelt. Die Betriebsräte Wh 3 und Wh 2 teilen diese Auffassung. Jedoch gibt es in diesen Fällen keine Anzeichen dafür, daß dies in ihr Handeln Eingang gefunden hat.¹⁵

„Da habe ich mir niemals Gedanken gemacht, als der Zeitungsshop weggekommen ist. Zu denen ist der Kontakt ganz gering und wir sind zusammen und trotzdem ist jeder eigenständig. Da ist nicht das Zusammengehörigkeitsgefühl da wie bei den alten Mitarbeitern“ (Wh 3).

Im Fall Wh 2 werden ebenfalls die Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen für den Betriebsrat gesehen, der Arbeitsplatzabbau bemängelt und der Verlust der Freistellung beklagt. Die Ansätze zur Integration (quasi-) externalisierter Beschäftigter in die Interessenvertretungsarbeit sind jedoch wieder verloren gegangen. Dies liegt zum Teil an einer veränderten Wahrnehmung zu der Frage, wer Arbeitnehmer/in des Be-

¹⁵ An dieser Stelle werden erste Grenzen der Veränderung durch Aktionsforschung deutlich, denn die gemeinsam erarbeiteten Inhalte gehen nicht bei allen Teilnehmer/innen in die Praxis über.

triebs ist. Der Betriebsrat, der 1991 befragt wurde, sah „alle bei uns im Haus“ als seine Basis an. 1993 beschränkt sich der (neue) Betriebsrat in seiner Praxis auf die betriebliche Belegschaft und grenzt die Beschäftigten der Tochterunternehmungen aus. Fremdfirmen und Propagandisten/innen sind für ihn uninteressant. Er ist *Betriebsrat* und nicht „Netzwerkrat“, also kein Interessenvertreter, der auch die (quasi-) externalisierten Beschäftigten einbezieht.¹⁶ Gleichzeitig zeigt dieses Beispiel, daß den Kognitionen und Erfahrungen von Interessenvertretern zentrale Bedeutung für die jeweilige Interessenvertretungspraxis zukommt, denn sie sind es, die Gesetze und Absprachen, die in den entsprechenden gewerkschaftlichen Gremien getroffen wurden, umsetzen müssen. Ferner wird an diesem Beispiel klar, daß die Interessenvertretungspraxis bzw. die Interaktion von Management und Interessenvertretung keinem Determinismus geschuldet ist, sondern in sozialen Prozessen, in die die Kognitionen, Normen und Werte sowie die Macht(a)symmetrien der Akteure industrieller Beziehungen eingehen, entsteht. Insofern kommt auch den Personen und ihren Erfahrungen für die Interessenvertretungsprozesse eine erhebliche Bedeutung zu.

Ein Grund für die mangelnde Aufmerksamkeit für die Folgen administrativer Externalisierung von Arbeit sind vermutlich die Regelungen, die auf der Gesamtbetriebsratsebene für größere Abteilungen der Warenhäuser, die in allen Filialen externalisiert werden, ausgehandelt werden. Die Betriebsräte delegieren ihre Zuständigkeit und damit auch die Verantwortung auf die Gesamtbetriebsratsebene, so daß die Gesamtbetriebsräte als Entlastungssystem für die örtlichen Betriebsräte fungieren. Ferner ist die Rückkoppelung an die örtlichen Betriebsräte schwach:

„Klar, wenn ich was aus dem Gesamtbetriebsrat erzähle, dann sage ich das. Aber dann sind wir auch schon wieder aus dem Geschäft. Das ist für die Leute zu weit weg“ (Gew 1).

„Ja, das war, da ging noch alles vom GBR aus. Da hatten wir wenig Macht vor Ort. Es ging also von oben runter und man hat einfach, und wie das gelaufen ist, weiß ich nicht mehr, aber man hat einfach gesagt, die gehören nicht mehr zu uns und hat dort eine neue Geschäftsleitung eingesetzt und plötzlich war das ein eigenes Unternehmen“ (Wh 2).

Damit entsteht eine besonders problematische Situation für die Interessenvertretung im Einzelhandel, denn die Gesamtbetriebsräte agieren einerseits entkoppelt von den Beschäftigten, andererseits ohne die Unterstützung der Belegschaften. Das führt dazu, daß sie erstens einen erheblichen Spielraum haben, aber zweitens nicht besonders machtvoll agieren können und in Folge dessen keine grundlegenden Abweichungen im Sinne eines Rechtsfortschritts durch gewerkschaftliche Gegenmacht (vgl. dazu Hoff-

¹⁶ Für die Einbeziehung (quasi-) externalisierter Beschäftigter plädierten im Zuge der Diskussion über die Interessenvertretung in Just-in-time-Zulieferersystemen u.a. Sydow (1991), der ein „arbeitsorientiertes Mitbestimmungsnetzwerk“ vorschlägt, sowie Nagel et al. (1990) und Däubler (1993), die die Bildung von Konzernbetriebsräten und die Mitbestimmung entlang logistischer Ketten befürworten. Beide Vorschläge können aber in modularen Einzelhandelsbetrieben nicht greifen, da wichtige Voraussetzungen, z.B. Betriebsräte bei den Kooperationspartnern, nicht erfüllt sind.

mann 1968) bei Quasi-Externalisierungsprozessen erreichen können. Im Ergebnis kommt es zu geringfügigen Modifikationen bestehender rechtlicher Bestimmungen, also zu letztlich „informellen Regelungen“ (Wirth 1994a).

Im Fall Lm 1 strengt die Geschäftsleitung 1992 vor dem Arbeitsgericht ein Statusverfahren zur Annullierung der Betriebsratswahlen an. Wenn der Betriebsrat diesen Prozeß verlieren würde – und dies war aufgrund der Rechtslage wahrscheinlich – müßten Neuwahlen eingeleitet werden. Um dies zu umgehen, beschließt der Betriebsrat in Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft HBV in der Region 1 den einheitlichen Betriebsrat für die drei Betriebe mit einem § 3 BetrVG-Tarifvertrag abzuschließen und diesen gegebenenfalls mit einem Streik durchzusetzen. Die Betriebsräte und die HBV mobilisieren in vielen Einzelgesprächen, mit Flugblättern und in Betriebsversammlungen die Beschäftigten für den Erhalt des Betriebsrates. Die enge Kooperation mit einem Rechtsanwalt sichert dem Betriebsrat einen qualifizierten Rechtsbeistand. Zusätzliche Unterstützung erfährt der Betriebsrat Lm 1 durch Mitglieder des landesweiten Lebensmittelkartells, die Flugblätter verteilen, die Beschäftigten in „ihren“ Betrieben informieren usw. Durch eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit – Presse, Rundfunk und Fernsehen berichten über den Konflikt, mehrere Pfarrer und eine Oberbürgermeisterin schalten sich öffentlich unterstützend ein – wird die Legitimation der Unternehmungsentscheidungen in der Öffentlichkeit in Frage gestellt. Die Unternehmung erleidet Umsatzverluste und Imageschäden, ohne daß es zu einem Streik oder zu einem Boykottaufruf kommt. Die Geschäftsleitung lenkt ein und sichert mit der Gewerkschaft HBV einen einheitlichen Betriebsrat in der Region 1 tarifvertraglich ab. Im Anschluß daran wird in den Regionen 2 und 3 jeweils ein Betriebsrat gewählt. In diesem Konflikt kommt es durch die Mobilisierung der Ressourcen ‚Öffentlichkeit‘ und ‚Kunden‘ gegenüber dem Management der quasi-öffentlichen Institution ‚Unternehmung‘ zu einer Absicherung der Kontrollpotentiale ‚Betriebsrat‘, ‚Arbeitsrecht‘ und ‚Tarifvertrag‘.

Der Betriebsrat, die Gewerkschaft HBV und der Wahlvorstand haben den „Betrieb“, indem sie an Traditionen – die Filialen in der Region 1 wurden von einem regionalen Lebensmittelanbieter übernommen –, an Sichtweisen der Beschäftigten und an funktionalen Erfordernissen der Betriebsratsarbeit anknüpfen, tarifvertraglich rekonstruiert. Im Betrieb besteht eine gewachsene Belegschafts- und Gewerkschaftskultur, auf die der Betriebsrat – wie wir noch sehen werden – bauen kann. Zudem entsteht in diesem Konflikt eine noch engere Bindung zwischen der lokalen Gliederung der Gewerkschaft HBV und dem Betriebsrat sowie zwischen der Gewerkschaft HBV und den Beschäftigten. Dies geschieht, weil es der Gewerkschaft HBV gelingt, die Bedeutung der Kontrollpotentiale ‚Tarifvertrag‘ sowie insbesondere ‚Betriebsrat‘ und auch ‚Arbeitsrecht‘ zu verdeutlichen. Die Gewerkschaft HBV knüpft damit an gesellschaftlich anerkannte soziale Mindeststandards an. Gleichzeitig steigt aufgrund des Erfolgs ihre Anerkennung bei Management und Beschäftigten. Beispielsweise wird die Regelung zur Betriebsratsbildung auch nach einem Eigentümerwechsel im Jahr 1994 nicht in Frage gestellt. Die soziale Konstruktion des Betriebs und der Belegschaft sedimentiert in die

Struktur, auf die sich die Akteure industrieller Beziehungen in ihrer Interaktion beziehen, was – wie wir noch sehen werden – wiederum für den Verlauf zukünftiger Konflikte bei Quasi-Externalisierungen von Bedeutung ist.

Die Beschäftigten der wenigen Kooperationspartner und die Rack Jobber sind auch hier in der Interessenvertretungspolitik des Betriebsrates aufgrund ihrer geringen zahlenmäßigen Bedeutung und vieler spezieller Probleme im Lebensmitteleinzelhandel (räumlich getrennte Betriebsstätten, ein hoher Teilzeitanteil (60 bis 70%), Quasi-Schichtbetrieb, Probleme bei der Durchsetzung tarifvertraglicher Standards) außen vor.

Zu einer weiteren graduellen Veränderung der Interessenvertretungspolitik kommt es im Zeitraum 1994 bis 1998. Dabei stehen einmal mehr die Betriebsräte von Wh 1 und Lm 1 im Mittelpunkt, wobei die Veränderung im Fall von Lm 1 dazu führt, daß dieser Betrieb überhaupt nicht mehr als typisch für die Interessenvertretungspraxis im Lebensmitteleinzelhandel im besonderen bzw. im Einzelhandel im allgemeinen eingestuft werden kann. Die Betriebsräte in den Fällen Wh 2 und Wh 3 tendieren hingegen stärker dazu, Routinen der Interessenvertretung fortzuschreiben.

Im Fall von Wh 1 ist die auffälligste Veränderung, daß der Betriebsrat auf die Frage, wieviele Beschäftigte zum Zeitpunkt der Schließung in der Filiale arbeiteten, antwortet: 300. Damit wäre der für die seit Jahrzehnten anhaltende Entwicklung im Einzelhandel ungewöhnliche Fall eingetreten, daß die Beschäftigtenzahl im Zeitraum 1.1.1994 bis 31.12.1995 um 50% gestiegen wäre. Tatsächlich hat sich aber der Belegschaftsbegriff derart verändert, daß unabhängig vom rechtlichen Status alle Beschäftigten in der räumlichen Einheit ‚Warenhaus‘ als Belegschaft wahrgenommen und behandelt werden. Dies zeigt sich an mehreren Beispielen: Erstens werden die Beschäftigten in die Betriebsratsarbeit integriert und genauso wie die Beschäftigten des Warenhauses beraten, informiert, in die Betriebsversammlungen und Weihnachtsfeiern eingeladen, in (Warn-) Streiks einbezogen. Zweitens sorgt dieser Warenhausbetriebsrat dafür, daß im Zuge der Schließung dieses Warenhauses der Sozialplan auf eine Tochterunternehmung, die über einen Betriebsrat verfügt, übertragen wird.

Obwohl in diesem Warenhaus ein Betriebsrat aktiv ist, der sich umfassend um die (quasi-) externalisierten Beschäftigten kümmert, gelingt es nicht, die Kontrollpotentiale ‚Betriebsrat‘ und ‚Tarifvertrag‘ im Netzwerk durch tarifvertragliche Regelungen zu aktivieren. Es gelingt – abgesehen von der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat in der Tochterunternehmung – auch nicht, eine „mitbestimmte Netzwerkbildung“ (Duschek/Wirth in diesem Band) zu entwickeln, mit der soziale Mindeststandards (z.B. repressionsfreie Bildung von Betriebsräten in den Netzwerkunternehmungen) in das Netzwerk verlängert werden.

Aufgrund der engen Zusammenarbeit zwischen dem neugewählten Betriebsrat von Wh 2 und der Gewerkschaft HBV werden auch hier Sichtweisen übernommen, die geeignet sind, eine Interessenvertretung im Unternehmungsnetzwerk zu fördern. Allerdings geht dieser Betriebsrat diese nicht so systematisch und mit einem so großen zeitlichen

Engagement an wie der Betriebsrat in Wh 1. Es fehlt aufgrund der vollständigen Einbindung aller Betriebsratsmitglieder in die Arbeit in der Warenhausfiliale an Zeit. In Folge dessen beschränkt sich der Betriebsrat auf die Beratung von Fremdfirmenbeschäftigten und Propagandistinnen, wenn diese auf ihn zugehen. Zudem unterstützt er den einköpfigen Betriebsrat einer Tochterunternehmung bei der Wahrnehmung seiner Aufgaben. Bei den Betriebsratswahlen werden alle Beschäftigten in der räumlichen Einheit ‚Warenhaus‘ in das Wählerverzeichnis aufgenommen, was vom Management nicht moniert wird. Allerdings ist man sich im Betriebsrat darüber im klaren, daß diese Wählerliste in einem Wahlanfechtungsprozeß eventuell keinen Bestand haben würde, weil nur gegenüber einem Teil der Externen Weisungen erteilt werden. Der Betriebsrat vermutet deshalb auch, daß dies „von der Geschäftsleitung geduldet wird, weil wir dadurch keine Freistellung bekommen und auch nicht mehr Betriebsratsmitglieder werden. Wenn wir eine Freistellung bekommen würden, würden sie dies bestimmt anfechten“ (Wh 2). Zudem bleibt die Aufnahme der Externen in das Wählerverzeichnis für die Interessenvertretungspolitik folgenlos, weil sich der Betriebsrat weiterhin vor allem an den Interessen der betrieblichen Belegschaft orientiert und nicht versucht, eine Mitbestimmung in den Netzwerkunternehmungen zu praktizieren oder zu initiieren. Es zeigt sich also auch in diesem Fall, daß – wie im Fall Wh 1 – keine Kontrollgewinne für den Betriebsrat zu verzeichnen sind.

Ähnliche Befunde lassen sich für den Fall Wh 3 konstatieren. Hier kommt allerdings problemverschärfend hinzu, daß das Management den Personalabbau auf Basis zentraler Personalkostenvorgaben forciert. So wird die Zahl der Beschäftigten im Jahr 1998 um 39 reduziert, was einem Personalabbau von ca. 10% entspricht.

Da der Konzern, dem dieses Warenhaus angehört, in der Vergangenheit von der Möglichkeit zu quasi-externalisieren, in erheblichem Umfang Gebrauch machte, führen die Betriebsräte diese Option des Managements bei ihren Handlungen bereits reflexiv mit. Gewerkschaftsvertreter sehen darin einen neuen Trend in den industriellen Beziehungen des Einzelhandels, der auch das Ergebnis der Diskussionen in der Gewerkschaft HBV ist. Einerseits ist das „Problembewußtsein gestiegen“ (Gew 2), andererseits sind sich die Betriebsräte der gestiegenen Macht des Managements bewußt geworden. Was man als „Mitbestimmung im Spannungsverhältnis von Kooperation und Konkurrenz“ (Sydow/Wirth 1999: 164) bezeichnen kann, benennt ein kritischer Praktiker als die „reelle Subsumtion unter das Kapital“ (Gew 2). Vor dem Hintergrund dieser Sichtweise gelingt es auch in diesem Fall den Beschäftigten und dem Betriebsrat nicht, bedeutend mehr Kontrolle über den Arbeitsprozeß zu erlangen.

Eine mitbestimmte Netzwerkbildung, mit der soziale Mindeststandards vertraglich von der Interessenvertretung über das Management der fokalen Unternehmung im Netzwerk und in Zusammenarbeit mit den Betriebsräten der Kooperationspartner und den betroffenen DGB-Einzelgewerkschaften durchgesetzt wird (vgl. Duschek/Wirth in diesem Band), fehlt. In dem hier zur Diskussion stehenden Fall sind elementare Voraussetzungen – wie bereits oben ausgeführt – nicht vorhanden bzw. nicht durchsetzbar. Es

zeigt sich, daß die durch die (Quasi-) Externalisierung von Arbeit verlorene Kontrolle über den Arbeitsprozeß auch im Fall problembewußter und engagierter Betriebsräte kaum wieder zu erlangen ist. Betriebsratsarbeit im Unternehmungsnetzwerk beschränkt sich auf eine beratende Flankierung von Managemententscheidungen. Damit sind zugleich die Grenzen einer mitbestimmten Netzwerkbildung angesprochen: Ohne die machtvolle Durchsetzung sozialer Mindeststandards durch die Interessenvertretung der fokalen Unternehmung des strategischen Netzwerkes fehlen in den Dienstleistungsbetrieben die Voraussetzungen, um eben diese zu entwickeln. Da andere Unternehmungsnetzwerke im Einzelhandel ähnlich konfiguriert sind, ist zu vermuten, daß die Option ‚mitbestimmte Netzwerkbildung‘ für die Interessenvertretung im Einzelhandel nur selten praktikabel ist.

Der Betriebsrat von Lm 1, einer der wenigen Betriebsräte, dem es gelang, sein Kontrollpotential im Zuge eines Quasi-Externalisierungsprozesses zu erhalten, steht im Zeitraum 1994 bis 1998 – einmal direkt und einmal eher indirekt im Zuge des Verkaufs an eine andere Lebensmittelfilialunternehmung – vor Problemen mit einer Quasi-Externalisierung. Die Bewältigung dieser Schwierigkeiten geschieht vor dem Hintergrund der Geschichte der Interaktionsbeziehung zwischen Management und Interessenvertretung in dieser Unternehmung,¹⁷ die sich nach den ersten Konflikten um eine Quasi-Externalisierung von der üblichen Praxis in den meisten Lebensmittelfilialunternehmungen zunehmend unterscheidet und deshalb nicht mehr als typisch angesehen werden kann.

Beim ersten Fall handelt es sich um die Quasi-Externalisierung der Backshops an eine Fremdfirma. Der Betriebsrat lehnt diese Maßnahme nicht nur wegen der Nachteile für die Beschäftigten ab,¹⁸ sondern auch aus wirtschaftlichen Gründen:

„Wenn man sagt, wir wollem dem Kunden Frische bieten, dann kann es nicht sein, daß ein schwäbischer Bäcker hier in der Kurpfalz die Brötchen verkauft“ (Lm 1).

Aufgrund grundsätzlicher Meinungsverschiedenheiten zwischen Management und Betriebsrat entwickelt sich ein Konflikt, der entsprechend der Branchenkultur, die von einem Denken in Kosten und Margen gekennzeichnet ist (vgl. dazu Wirth 1999: 193 ff.), konfrontativ ausgetragen wird. Der Betriebsrat fordert, nachdem er die Managemententscheidung nicht argumentativ beeinflussen kann, unternehmensübergreifende Tarifverträge nach § 1 TVG, mit denen er die Tarifbindung und eine einheitliche Interessenvertretung im Betrieb absichern will. Insofern greift er Absprachen auf, die im Zuge der Aktionsforschung entwickelt und in der innergewerkschaftlichen Diskussion vertieft wurden.

¹⁷ Zur Bedeutung der Geschichte der Interaktionsbeziehung zwischen Management und Interessenvertretung für gegenwärtige Konflikte vgl. Kotthoff (1981, 1994), Bosch et al. (1995) und Wirth (1999).

¹⁸ Die Fremdfirma unterliegt beispielsweise dem Tarifvertrag für Industriebäcker, der für die Beschäftigten mit gleicher Qualifikation und Berufserfahrung bis zu DM 800.- niedrigere Einkommen als der Einzelhandeltarifvertrag kodifiziert.

Das Management reagiert mit schroffer Ablehnung und verweigert zunächst jegliche Verhandlung. Es vertritt die Ansicht, daß die Rechte der Beschäftigten durch die Regelungen des § 613a BGB ausreichend geschützt sind.¹⁹ Aufgrund dieser ablehnenden Haltung reagiert die Interessenvertretung mit einer öffentlichen Kampagne, indem sie Kunden/innen über das Abschöpfen der „Regelungsarbitrage“ (Albach 1989) per Flugblatt informiert, Solidaritätserklärungen lokaler VIP's öffentlich abgegeben werden und eine umfangreiche Pressearbeit erfolgt. Begleitet werden diese Maßnahmen durch Informationsveranstaltungen des Betriebsrates und der Gewerkschaft HBV für die Beschäftigten, Vertrauensleutesitzungen und durch Streikandrohungen.

Die Handlungen der Interessenvertretung orientieren sich einerseits an Aktionsformen der amerikanischen Bürgerrechtsbewegung (vgl. dazu Alinsky 1984; Banks/Mezgar 1993) und andererseits am „social movement unionism“ (Köhnen 1999; vgl. dazu auch das Beispiel in Bennett 1997). Beiden ist gemeinsam, daß sie die Unternehmung als öffentliche Institution begreifen, die der Legitimation und der Akzeptanz in der Öffentlichkeit bedarf. Der Konsens der Interessenvertretung mit der Bevölkerung und den Kunden/innen ist dabei ein zentraler Ansatzpunkt für Boykotte und boykottähnliche Maßnahmen (vgl. dazu Wohland 1998).

Aufgrund des öffentlichen Drucks erklärt sich das Management bereit, den Betriebsübergang als Betriebsänderung zu akzeptieren und einen Interessenausgleich und Sozialplan zu verhandeln. Zentrale Inhalte des Interessenausgleichs sind Widerspruchs- und Rückkehrrechte der übergewanderten Beschäftigten, die bis zum 30. Juni 1998 bestehen. Damit gelingt es dem Betriebsrat in Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft HBV, die Kontrollpotentiale ‚Betriebsrat‘, ‚Arbeitsrecht‘ und ‚Tarifvertrag‘ der von der Quasi-Externalisierung betroffenen Beschäftigten zu erhalten; die Arbeitsbedingungen der neuen Beschäftigten in den Backshops reguliert nun aber der Tarifvertrag für Industriebäcker in einem betriebsratsfreien Filialbetrieb.

Dieses Beispiel zeigt erstens, daß es, um Beschäftigtenkontrolle über den Arbeitsprozeß bei Quasi-Externalisierungen zu erhalten, notwendig ist, für die Bundesrepublik Deutschland neue Formen der Interessenvertretung aufzugreifen. Zweitens scheint eine enge Kopplung zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft erforderlich zu sein (so auch Duschek/Wirth in diesem Band am Beispiel einer Flughafenbetriebsgesellschaft). Und drittens sind konsumnahe Dienstleistungsbetriebe, deren Produktion von Dienstleistungen quasi in der Öffentlichkeit erfolgt, für Kampagnen eher anfällig als Produktionsbetriebe, so daß in diesem Fall als günstig einzustufende Bedingungen für die Interessenvertretung vorliegen. Viertens kooperiert der Betriebsrat Lm 1 außerordentlich eng mit einer HBV-Bezirksverwaltung, in der überdurchschnittlich kompetente Gewerkschaftssekretäre/innen arbeiten. HBV-intern agiert diese Bezirksverwaltung als Innovator, indem sie neue Interessenvertretungskonzepte promoviert. In ihrer Interessenvertretungspolitik ist sie außerordentlich erfolgreich, denn sie weist angesichts ei-

¹⁹ Zu den Schutzlücken vgl. z.B. Trittin (1996).

nes allgemeinen Mitgliederschwunds in der Gewerkschaft HBV Mitgliederzuwächse aus. Insofern verstärkt die Einbettung in diese HBV-Bezirksverwaltung die ohnehin schon günstigen Bedingungen für die Interessenvertretung im Fall von Lm 1.

Die Kooperation zwischen der Lebensmittelfilialunternehmung und der Industriebäckerunternehmung scheitert aus ökonomischen Gründen, weil die angestrebten Ertrags- und Umsatzziele nicht erreicht werden. Trotzdem kommt es nicht zu einer Reintegration der Backshops. Im Zuge des Verkaufs dieser Filialen an eine andere Lebensmittelfilialunternehmung, dem nächsten größeren Konflikt in diesem Lebensmittelfilialbetrieb, betreibt nach der Fusion eine Tochterunternehmung des Erwerbers die Backshops.

Im Zuge der Fusion kommt es für die industriellen Beziehungen in der BRD zu einer außergewöhnlichen Entwicklung: Die Belegschaft von Lm 1 will ihren Betrieb und damit den Betriebsrat bis zur Betriebsratswahl im Jahr 2002 erhalten. Es kommt aus diesem Grund in 21 Filialen dieses Betriebs zu einem 10-wöchigen Arbeitskampf, dem längsten im Einzelhandel. Sieben Wochen lang werden die Filialen bestreikt; zehn Wochen lang ruft die Gewerkschaft HBV offensiv zum Kaufboykott auf.

Dieses außergewöhnliche Verhalten ist nur durch die Geschichte des Betriebs, des Betriebsrates, der Belegschaft und der örtlichen HBV erklärbar: Im Zuge der Konflikte um die Betriebsratsbildung und die Ausgliederung der Backshops verstärkt sich eine Belegschaftsidentität, die so stark ist, daß die Belegschaft ihre Beschäftigtenkontrolle über den Arbeitsprozeß auch weiterhin kollektiv erhalten will. Zudem halten zahlreiche Mitglieder der Gewerkschaft HBV und des Betriebsrates den von DAG-Mitgliedern dominierten Betriebsrat der übernehmenden Lebensmittelfilialunternehmung für korrupt. Darüber hinaus definiert sich aus ihrer Sicht die übernehmende Einzelhandelsunternehmung vorwiegend als „Großhändler“ (Lm 1, Gew 1, 2), was zur Folge hat, daß diese Unternehmung Filialen „privatisiert“ (Gew 2, Lm 1), also in ein franchiseähnliches System umwandelt, so daß ein Teil der Beschäftigten in relativ abhängigen, aber rechtlich selbständigen Klein(st)filialen beschäftigt werden soll. Dementsprechend entfallen nahezu alle Schutzvorschriften aus den Arbeitsgesetzen und den Tarifverträgen, weil diese an bestimmte Schwellenwerte gebunden sind (vgl. Wirth in diesem Band).

Obwohl den Beschäftigten und der Interessenvertretung Unterstützung aus der Öffentlichkeit zuteil wird, steht die Öffentlichkeitsarbeit der Interessenvertretung, die für eine Boykottkampagne zentral ist, vor besonderen Problemen: Erstens handelt es sich um eine ungewöhnliche Forderung, die schwer zu erklären und verständlich zu machen ist, insbesondere weil in der übernehmenden Lebensmittelfilialunternehmung ebenfalls ein Betriebsrat und die DAG aktiv sind, mit der die Gewerkschaft HBV auf einer anderen Ebene parallel über eine Fusion zur Dienstleistungsgewerkschaft verhandelt. Zweitens erschweren die öffentlich dargestellten „Konzessionen“ des Managements²⁰ eine wei-

²⁰

Dazu gehört vor allem die Übernahme aller Beschäftigten gemäß § 613a BGB.

tergehende Interessenvertretung. Drittens ist die Rechtslage scheinbar eindeutig. Nach einer Zusammenlegung von Betrieben besteht kein Übergangsmandat für den Betriebsrat des übernommenen Betriebs, wenn dieser kleiner ist als der übernehmende Betrieb, was in diesem Fall zutrifft; ein Restmandat wird nur für die Wahrnehmung noch nicht abgeschlossener Beteiligungsverfahren bejaht (vgl. Fitting et al. 1998: 372 ff.). Viertens kompliziert die Konkurrenz der DAG die Situation, die ihren Betriebsrat stützt und einen zweiten Betriebsrat in einem Verkaufsgebiet ablehnt. Um ihre Position abzusichern, „droht“ sie gegenüber dem Management mit der Einhaltung von Tarifverträgen:

„Wir würden als im Betrieb vertretene Gewerkschaft dann auch darüber nachzudenken haben, ob unsere bisherige, kooperative Verhandlungsbereitschaft ihrerseits noch akzeptiert wird oder ob wir nicht ebenfalls andere Strategien entwickeln müssen. Als DAG haben wir ja verschiedene Möglichkeiten, z.B. die Bestimmungen des allgemein gültigen Tarifvertrages einzufordern“ (aus einem Schreiben des DAG-Bezirksleiters an das Management des übernehmenden Lebensmittelfilialisten vom 3. Juli 1998).

Mit anderen Worten: *Das* Schutzinstrument der Beschäftigten, der Tarifvertrag, wird von der DAG mißbraucht, um einen konfliktverdrängenden Betriebsrat und ihre eigene Reproduktion auf Kosten einer vertretungswirksamen Interessenvertretung abzusichern. Der Betriebsrat der übernehmenden Lebensmittelfilialunternehmung und die DAG degenerieren in diesem Konflikt zu einem Herrschaftsinstrument des Managements, analog einer sogenannten „gelben Gewerkschaft“. Parallel dazu verhandelt der DAG-Betriebsrat des übernehmenden Betriebes einen Interessenausgleich, der später von der Gewerkschaft HBV im Rahmen eines Haustarifvertrages, den auch die DAG unterschreibt, in wichtigen Punkten verbessert wird. Fünftens nutzt das Management alle zur Verfügung stehenden Machtmittel, um den Konflikt in seinem Interesse zu entscheiden: es kündigt den Streikenden, verklagt die HBV auf Schadensersatz und setzt arbeitende Beschäftigte und Betriebsräte massiv unter Druck, damit diese sich den Streikenden nicht anschließen.

In den Verhandlungen einigen sich schließlich die Gewerkschaft HBV und das Management der Lebensmittelfilialunternehmung auf einen weitgehenden Schutz der Beschäftigten der übernommenen Filialen vor der Ausgliederung in rechtlich selbständige Filialen, die weniger als zehn Vollzeitbeschäftigte haben, und insbesondere auf Versetzungsregelungen, die es den Beschäftigten ermöglichen, weiterhin wohnortnah zu arbeiten. Versetzungen sind demnach nur zulässig, wenn es sich um die nächstgelegene Filiale handelt.²¹

Die Beschäftigtenkontrolle über den Arbeitsprozeß obliegt nun aus Sicht der Beschäftigten des übernommenen Betriebes einem Betriebsrat, der Konflikte verdrängt, und einer Gewerkschaft, die die Nichteinhaltung der Tarifverträge nutzt, um ihre eigene

²¹

Diese Forderung ist für die großteils weiblichen Beschäftigten wichtig, weil sie nur so mit ihrem Zeitbudget auskommen können und insbesondere bei Teilzeitbeschäftigten das Verhältnis von Fahrtzeiten und Arbeitszeiten in einem relativ vernünftigen Verhältnis zueinander stehen.

Reproduktion und Anerkennung als Verhandlungspartner abzusichern. Damit sind für die Beschäftigten von Lm 1 die Kontrollpotentiale ‚Betriebsrat‘, ‚Arbeitsrecht‘ sowie ‚Tarifvertrag‘ weitgehend entwertet und die Managementkontrolle über den Arbeitsprozeß erheblich ausgeweitet worden. Gleichwohl bleibt dieser Betrieb ein „contested terrain“ (Edwards 1979), denn im Zuge der Konflikte gelingt es der Gewerkschaft HBV, einen funktionierenden Vertrauensleutkörper aufzubauen. Dieser ist möglicherweise die Keimzelle für mehr Beschäftigtenkontrolle nach den Betriebsratswahlen 2002. Gleichwohl ist insbesondere in den Kleinstbetrieben, die nun von rechtlich selbständigen, aber zumeist sehr abhängigen Unternehmern geführt werden, festzustellen, daß bis auf eine Ausnahme weder Betriebsräte vorhanden sind noch Tarifverträge korrekt angewandt werden, so daß durch die Quasi-Externalisierung Beschäftigtenkontrolle schwindet. Die Gewerkschaft HBV beginnt nun mit der „Sisyphusarbeit“ (Gew 1) in Kleinstbetrieben Betriebsratswahlen einzuleiten. Der Erfolg dieser Maßnahme ist allerdings außerordentlich ungewiß.

6. Die Politik und die Diskussionen in der Gewerkschaft HBV

Die Gewerkschaft HBV beschränkt sich bis zum Jahr 1991 in ihrem politischen Handeln auf den „Normalbetrieb“, so daß Konflikte mit dem Warenhausmanagement nur entstehen, wenn große Abteilungen unternehmungsweit quasi-externalisiert oder Betriebsteile abgespalten werden (vgl. die Beispiele in Glaubitz/Wolff 1989). Für diese abgespaltenen Bereiche setzt sie Verbesserungen gegenüber den geltenden Tarifverträgen, z.B. dem NGG-Tarifvertrag für das Hotel- und Gaststättengewerbe, durch. Alle diese Regelungen, die nicht tarifvertraglich oder rechtlich abgesichert sind und einen eher informellen Charakter haben, werden auf der Gesamtbetriebsrats- und Hauptvorstandsebene verhandelt, weil die Gewerkschaft HBV vermeiden will, daß „schwächere“ Betriebsräte schlechtere Ergebnisse erzielen. Ihr ursprüngliches Ziel, den Abschluß von Haustarifverträgen, kann sie nicht erreichen. Mit diesen Regelungen und Forderungen wird die vom Management gestaltete Betriebs- und Unternehmungsorganisation anerkannt, was möglicherweise nur wegen der Abstimmungsschwierigkeiten und der Konkurrenz um Mitglieder (-potentiale) im DGB der Fall ist.

Im Zeitraum 1991 bis Ende 1993 vollzieht sich im Landesbezirk Baden-Württemberg ein *radikaler Wandel der Forderungen*, eine Veränderung, die maßgeblich durch die Diskussionen im Rahmen der Aktionsforschung initiiert wurde. Der HBV Landesbezirk Baden-Württemberg, d.h. seine Tarifkommission, fordert eine Veränderung des Geltungsbereiches der Tarifverträge. Die Tarifverträge sollen auch für Betriebe gelten, „die in räumlicher Einheit mit den unter a)²² genannten Unternehmen geführt werden bzw. ausschließlich oder weitgehend für Einzelhandelsbetriebe tätig werden für im Handel tätige arbeitnehmerähnliche Personen wie z.B. Propagandisten/innen, freie Mitarbeiter/innen, Franchisenehmer/innen ...“ (HBV Baden-Württemberg 1992, o.S.).

²² Unter a) wird der „Normalbetrieb“ definiert.

Außerdem sollen Lebensmittelfilialbetriebe per Tarifvertrag verpflichtet werden, angemessene § 3 BetrVG-Tarifverträge abzuschließen. Mit diesen Forderungen soll die Wirksamkeit der Kontrollpotentiale „Tarifvertrag“ und „Betriebsrat“ abgesichert werden. Der Ortsverwaltungsvorstand Mannheim beantragt auf dem Gewerkschaftstag 1992 eine entsprechende Satzungsänderung, die von den Delegierten vorbehaltlich der Zustimmung der anderen DGB-Gewerkschaften angenommen wird. Zuvor kam es im Landesbezirk Baden-Württemberg in Folge der auf diese Probleme bezogenen Bildungsarbeit zu Diskussionen, die die Veränderungen der Forderungen und Satzung bewirken. Aber:

„Selbst in Baden-Württemberg kann man nicht davon sprechen, daß diese Strategie über eine Bezirksverwaltung hinaus tragfähig wäre. Es gibt einzelne Betriebsräte außerhalb dieser Bezirksverwaltung, mit denen darüber geredet wird. Aber ich sehe noch keine Möglichkeit, daß das flächendeckend im Landesbezirk gemacht wird“ (Gew 2).

„Konflikte gab es da nicht. Daß hängt wohl auch damit zusammen, daß die Gesamtbetriebsräte sehr, sehr unsensibilisiert sind und es erst mal darauf ankäme, sie zu sensibilisieren, um solche Fragen als Probleme anzugehen. Es wird im Moment das gemacht, was im Betriebsverfassungsgesetz steht oder was durch die Rechtsprechung abgesichert ist. D.h., daß wir als Betriebsräte eh' nicht viel dran machen können. Das bedeutet dann, wenn es gut geht, nach dem § 613a BGB oder es kommt zum Interessenausgleich und Sozialplan. Aber die Frage der Betriebsräte und das Auseinanderreißen der Betriebsräte, da sehe ich noch kein Problembewußtsein. Das mag in dem ein oder anderen Fall so sein, aber das ist noch keine flächendeckende Angelegenheit. Ohne daß die HBV eine Strategie hat, da wird es auch bei den Betriebsräten keine geben und umgekehrt. Entweder es gibt Betriebsräte, die das machen und dann gibt es das auch von der HBV“ (Gew 2).

Aber auch wenn die Forderungen der HBV entsprechenden Rückhalt in den Betriebsräten und in den Belegschaften hätten, müßte sie sich auf Auseinandersetzungen mit den Arbeitgeberverbänden einstellen. Denn:

„Der zweite Versuch war die rechtliche Ebene. Wir haben bei den Manteltarifvertragsverhandlungen versucht, den Geltungsbereich des Manteltarifvertrags zu erweitern. Damit sind wir erstmal am Verhandlungstisch gescheitert. Also die Arbeitgeber sind nicht bereit gewesen, auch nur ansatzweise unseren Argumenten zu folgen. Unser Wollen, daß sich eine Expertenkommission bildet und darüber weiter redet, haben sie abgelehnt. Das hängt damit zusammen, daß sie einem Backshop, der von einem selbständigen Bäcker geführt wird, die Anwendung des Einzelhandelstarifvertrags nicht vorschreiben wollen. Sie vermuten für diesen Fall Wettbewerbsnachteile gegenüber anderen Bäckereien vor Ort. Und sie wollen auch nicht die Anwendung des Einzelhandelstarifvertrags zum Bestandteil der Verhandlungen mit dem Bäcker machen“ (Gew 2).

Zudem planen führende Lebensmittelfilialkonzerne die administrative Externalisierung der Auffüller/innen in rechtlich selbständige GmbH's, die betriebsratslos und tarifungebunden wären; eine Maßnahme, die mehrere tausend Beschäftigte im baden-württembergischen Lebensmitteleinzelhandel betreffen würde (so Gew 2 unter Bezugnahme auf den Vertreter der Lebensmittelfilialbetriebe in der Verhandlungskommission).

In den anderen Landesbezirken der Gewerkschaft HBV hat m.W. der Diskussionsprozeß zu diesem Zeitpunkt noch nicht einmal strukturiert begonnen. Im Gegensatz dazu hat der HBV-Hauptvorstand im Jahr 1993 einen Werkvertrag in Auftrag gegeben, der sich mit der „Zergliederung der Warenhäuser“ auseinandersetzt. Der Anlaß war die Auflösung von sechs Abteilungen in vier Warenhäusern eines Konzerns und deren Ersatz durch einen Elektronikfachmarkt, der eine Tochterunternehmung dieses Konzerns ist. Es scheint charakteristisch für das Handeln des HBV-Hauptvorstandes zu sein, daß Analysen in Auftrag gegeben werden, wenn Teile der Stammbelagschaft betroffen sind. Zu einer ähnlichen Maßnahme kam es bereits 1989 (vgl. Mittelstädt 1989), aber auch hier wurde die Frage der Absicherung der Interessenvertretung nicht weiter verfolgt.

Innerhalb der HBV besitzt die Beschlußlage zur Externalisierung von Arbeit nur wenig praktische Relevanz und damit auch die Ergebnisse der Aktionsforschung, denn die Verhandlungen mit den anderen Mitgliedsgewerkschaften des DGB über eine Neuordnung der Organisationsgrenzen werden nur rein formalistisch angegangen, nicht aber politisch sowie strategisch-konzeptionell vorangetrieben. Darüber hinaus gilt:

„Es findet auch im Rahmen der Tarifkoordination Einzelhandel keine sichtbare Diskussion über die Erweiterung der Geltungsbereiche in unseren Tarifverträgen statt“ (internes HBV-Schreiben).

Vertretern/innen aus dem Landesbezirk Baden-Württemberg werfen dem HBV-Hauptvorstand satzungs- und beschlußwidriges Verhalten vor. Baden-württembergische Mitglieder in den ehrenamtlichen Gremien auf Bundesebene der HBV wollen deshalb die Diskussion über die Veränderungen durch (Quasi-) Externalisierung von Arbeit neu aufgreifen. Der Ortsvorstand einer baden-württembergischen Ortsverwaltung will gegebenenfalls den Kontrollausschuß einschalten. An diesen wenigen Beispielen zeigt sich, daß der Veränderungsprozeß der Politik einer Gewerkschaft ein komplexer, langfristiger und konfliktärer Prozeß ist, der auf mehreren Ebenen abläuft und in der Regel von einem großen Beharrungsvermögen in den bestehenden Strukturen gekennzeichnet ist.

Die geringe Bedeutung der Beschlußlage für das Handeln der Gewerkschaft HBV bei (Quasi-) Externalisierungen gilt auch für den Zeitraum 1994 bis 1998. Beispielsweise sorgt der HBV-Hauptvorstand in einem organisationsinternen politischen Prozeß dafür, daß im Fall der Quasi-Externalisierung von Warenhausrestaurants nicht ernsthaft eine tarifvertragliche Option verfolgt wird, auf die man sich verständigt hat, sondern bisherige Routinen fortgeschrieben werden. Diese sichert die Arbeitsbedingungen für die bereits beschäftigten Arbeitnehmer/innen befristet ab, bevor die Beschäftigungsbedingungen der Systemgastronomie greifen. Für neueingestellte Beschäftigte gelten sofort andere Arbeitsbedingungen (vgl. Wirth 1999: 305 ff.). Dieses Beispiel zeigt zugleich die Grenzen von Eingriffen in der Art der Aktionsforschung auf. Sie sind lokal begrenzt, führen gegebenenfalls zu organisationsinternen politischen Prozessen und versickern, wenn nicht entsprechend einflußreiche Fach- und Machtpromotoren (vgl. dazu

Staehe 1999: 974) einbezogen werden können. In der vergleichsweise polyzentrischen Organisation HBV (vgl. Wirth 1999) ist es vermutlich sogar erforderlich, daß Personen auf mehreren Ebenen der Organisation den Wandel fördern. Die Veränderungen, die durch Aktionsforschung ausgelöst werden sollen, bleiben somit – wie auch in diesem Fall – vermutlich angesichts der Strukturen von Organisationen häufig stecken oder führen zu nicht intendierten Konsequenzen.

In anderen Konflikten, in denen das Management „Marktkontrolle“ (Friedman 1977) ausübt, verweigert die Gewerkschaft HBV zunächst eine Unterschrift unter Überleitungsvereinbarungen, die Arbeitsbedingungen verschlechtern. Bei einem weiteren Fall, den zudem Abgrenzungsstreitigkeiten mit der Gewerkschaft NGG kennzeichnen, sichert sich die Gewerkschaft HBV ihre Tarifzuständigkeit mit einem Haustarifvertrag, der die Arbeitsbedingungen und Entgelte der Beschäftigten absenkt. Es kommt zu einem „tarifvertraglich abgesicherten concession bargaining“ (Wirth 1999: 453). Parallel dazu gelingt es in einem anderen Fall einer HBV-Bezirksverwaltung, einen unternehmensübergreifenden Tarifvertrag abzuschließen, der eine unternehmensübergreifende Interessenvertretung absichert. Zusätzlich gelingt es in einer Betriebsvereinbarung die Tarifbindung festzuschreiben und damit, wie in einigen wenigen anderen Fällen auch (vgl. dazu Wirth 1999: 417 ff.), die Kontrollpotentiale ‚Betriebsrat‘ und ‚Tarifvertrag‘ trotz Quasi-Externalisierungen zu *erhalten*, nicht jedoch eine Kontrolle über den Arbeitsprozeß nach Quasi-Externalisierungen zurückzugewinnen.

Im Zeitraum 1994 bis 1998 kommt es zu weiteren (Quasi-) Externalisierungen. Beispielsweise gliedern führende Lebensmittelfilialkonzerne Inventur- und Auffülltätigkeiten aus, Tätigkeiten im Kulissenbereich der Warenhäuser werden an Fremdfirmen vergeben, und beim größten Einzelhandelskonzern Deutschlands entschließt sich das Management in Zusammenarbeit mit einer Großbank zum „Modell Treuhand“ (Gew 2), der Verwertung von Unternehmungen nach einer Ausgliederung in einer eigens hierfür gegründeten Unternehmung (vgl. dazu Kobel 1999). Darüber hinaus diskutieren führende Einzelhandelskonzerne die Ausgliederung ihrer Logistik in eigenständige Unternehmungen, die dann unter den Speditionstarifvertrag fallen könnten. Diese Entwicklungen führen nicht nur zur Tarifflicht, die „ein allgemeines Problem“ (Gew 2) ist, sondern auch zum Zusammenbruch von Betriebsräten, zu Mitgliederverlusten und in Folge dessen auch zu finanziellen Einbußen, die die Handlungsfähigkeit der Gewerkschaft HBV bedrohen.

Die Politik der Gewerkschaft HBV ist auf der Bundesebene durch Resignation gekennzeichnet: „Wir begleiten die Kollegen und Kolleginnen auf ihrem schweren Gang“ (internes HBV-Schreiben) und „unausgesprochen gilt: ‚Wir können doch nichts machen‘“ (Gew 2). Trotzdem entwickeln sich in der polyzentrischen Organisation ‚Gewerkschaft HBV‘ unterschiedliche Praxen. Beispielsweise ist man im Landesbezirk Baden-Württemberg weiterhin bemüht, jenseits von Interessenausgleich und Sozialplan sowie Betriebsübergängen nach § 613a BGB mittels unternehmensübergreifender Tarifverträge Interessenvertretungspolitik zu betreiben. Aber man kommt nicht umhin

eingestehen, daß „solche unternehmensübergreifenden Tarifverträge schwer zu bekommen sind“ (Gew 2). Zudem versucht man – wenn dies möglich ist – die Belegschaftsidentität nach Quasi-Externalisierungen zu erhalten. Trotzdem kommt es durch die Mitgliederabwerbung anderer DGB-Gewerkschaften zu Mitgliederverlusten und, da immer weniger Beschäftigte in der räumlichen Einheit ‚Einzelhandelsbetrieb‘ organisiert werden, zu Machtverlusten. Die Entwicklung, die bereits vor 1991 die Interessenvertretung im Einzelhandel kennzeichnete, wird also, abgesehen von wenigen Ausnahmen, trotz der vereinzelt diskutierten Diskussionen über neue Arbeitskampfornen fortgeschrieben.

Die Gewerkschaft HBV hofft nach der Bundestagswahl auf eine Reform des Betriebsverfassungsgesetzes, mit der eine „Interessenvertretung im Netzwerk“ (Gew 2) verankert werden soll. Gleichzeitig befinden sich die Gewerkschaften selbst in einem Restrukturierungsprozeß, den insbesondere auch die Gewerkschaft HBV angesichts ihrer problematischen finanziellen Situation und weiteren Mitgliederverlusten mit vorantreibt. Die Dienstleistungsgewerkschaft soll u.a. die Kosten senken und bessere Interessenvertretungsmöglichkeiten im Unternehmungsnetzwerk schaffen, weil die zwischengewerkschaftliche Konkurrenz aufgehoben würde. Zumindest letzteres ist m.E. außerordentlich fraglich, weil relevante Gewerkschaften diesem Zusammenschluß nicht angehören werden und eine Konkurrenz zu den Industriegewerkschaften, insbesondere bei unternehmungsintern erbrachten Dienstleistungen, wahrscheinlich ist. Ferner ist gegenwärtig unklar, ob die DAG, die der Dienstleistungsgewerkschaft angehören soll und die Tarifverträge in der Industrie (mit-) unterschreibt, diese Tarifverträge in die Dienstleistungsgewerkschaft einbringt. Sollte dies der Fall sein, würde automatisch eine Konkurrenz zu den Industriegewerkschaften im DGB entstehen. Eine Situation wie bei IBM, wo die DAG den Metalltarifvertrag unterbot, könnte dann zum Regelfall bundesdeutscher industrieller Beziehungen werden. Effektivität und Effizienz von Interessenvertretung wären dann in einem Höchstmaß gefährdet. Zudem liegen nach Betriebsübergängen nach § 613a BGB aufgrund der Fortschreibung des Branchenprinzips und der erhöhten Wahrscheinlichkeit einer wechselseitigen Tarifbindung häufiger ablösende Tarifverträge vor, so daß es schneller und häufiger als derzeit zu Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen kommen kann. Die Dienstleistungsgewerkschaft in der geplanten Form scheint also wenig geeignet, wieder mehr Kontrolle über den Arbeitsprozeß zu erlangen.

7. Ergebnis

In den untersuchten Warenhäusern wird Arbeit in großem Umfang an Tochterunternehmen, Fremdfirmen, Rack Jobber und Propagandisten/innen (quasi-) externalisiert. Die *Warenhausunternehmen* setzen ihr Dienstleistungsprogramm aus rechtlich selbständigen Einheiten und aus eigenen Angeboten zusammen. Wie in alten Organisationsformen (Verlagssystem, Untermeistersystem) koexistieren in den entstehenden Unternehmungsnetzwerken marktliche und hierarchische Kontrolle. Der

„Normalbetrieb“ und das „Normalunternehmen“ lösen sich auf. Es entsteht der als strategisches Netzwerk organisierte modulare Einzelhandel. In der *Lebensmittelfilialunternehmung* entstehen durch Betriebsaufspaltungen dezentralere Formen der Unternehmungsorganisation.

Die Betriebsräte büßen infolge dieser organisatorischen Entwicklungen Teile ihrer Arbeitsfähigkeit ein, mitbestimmungsfreie Zonen entstehen. Die durch Tarifvertrag, Arbeits- und Sozialrecht sowie Betriebsräte ermöglichte Beschäftigtenkontrolle über den Arbeitsprozeß wird durch administrative Externalisierung und Netzwerkbildung zunehmend ausgehöhlt. Aufgrund der veränderten Betriebs- und Unternehmungsstrukturen droht bei gleichzeitiger Fortsetzung einer Interessenvertretungspolitik, die sich an den normativen Bezugspunkten Betrieb, Unternehmen und Branche orientiert, das Ende der Normalinteressenvertretung. Die von der Labour Process Debate behaupteten Kontrollverluste treten ein, sie können durch das Handeln von Betriebsräten, der Gewerkschaft HBV und Belegschaftsmitgliedern allerdings verringert bzw. zum Teil sogar verhindert werden. Ferner zeigt diese Längsschnittuntersuchung, daß verlorene Beschäftigtenkontrolle über den Arbeitsprozeß trotz intensiver Diskussionen und einer z.T. veränderten Interessenvertretungspraxis in den untersuchten Warenhäusern nicht wieder zurückerlangt werden kann. Um Beschäftigtenkontrolle zu erhalten, erscheint unabdingbar, neue Formen der Interessenvertretung (z.B. Boykotte) zu entwickeln, weil die verrechtlichten industriellen Beziehungen in der BRD nicht auf die Bildung von Unternehmungsnetzwerken ausgerichtet sind. Aber selbst in den Fällen, in denen günstige Bedingungen vorliegen, denen langjährige Diskussionsprozesse und eine enge Zusammenarbeit von Betriebstrat und Gewerkschaft vorausgehen, erreicht die Interessenvertretung „nur“ eine Absicherung der bereits beschäftigten Arbeitnehmer und nicht der Beschäftigten im Unternehmungsnetzwerk. Zugleich wird deutlich, daß die Geschichte der Beziehung zwischen Management und (über-) betrieblicher Interessenvertretung für das Verständnis aktueller Konflikte von zentraler Bedeutung ist.

Die Längsschnittuntersuchung zeigt ferner, daß die Strategiediskussionen in der Gewerkschaft HBV organisationsinterne politische Prozesse auslöst, in denen sich der HBV-Hauptvorstand überwiegend durchsetzt, und daß es im Zuge der Fortschreibung der Routinen der Interessenvertretung bei einer Quasi-Externalisierung vor dem Hintergrund von Abgrenzungstreitigkeiten zwischen den DGB-Gewerkschaften zu einer neuen Praxis kommt, die als tarifvertraglich abgesichertes concession bargaining bezeichnet wurde. Gleichwohl ist nicht zu erkennen, daß sich die Interessenvertretungspolitik der Gewerkschaft HBV grundlegend wandelt. Vielmehr werden zumeist die Routinen der Interessenvertretung reproduziert. Der Wandel bleibt lokal begrenzt, was jedoch zumindest zeigt, daß er möglich ist.

In einem ersten theoretischen Fazit wurde bereits darauf hingewiesen, daß die Arbeiten in der Tradition der Labour Process Debate nicht alle Gründe für die Evolution von Unternehmungsnetzwerken berücksichtigen, aber mit dem Kontrollargument einen sehr wichtigen Grund in den Mittelpunkt der Analyse stellen. Die Fortsetzung der Längs-

schnittuntersuchung weist darüber hinaus darauf hin, daß die Konzeptionalisierung von Management und Beschäftigten und deren Interessenvertretung als monolithische Blöcke in diesen Arbeiten der Komplexität der sozialen Realität nicht gerecht wird. Vielmehr ist festzustellen, daß – wie am Beispiel der Gewerkschaft HBV gezeigt wurde – unterschiedliche Interessen in Organisationen vorhanden sind. Aus diesem Grund scheint es sinnvoll, komplexere Ansätze aufzugreifen, die Personen und ihren Interessen (-divergenzen) mehr Rechnung tragen, ohne die Strukturen, unter denen sie interagieren, zu vernachlässigen. Dafür eignen sich m.E. vor allem mikropolitisch orientierte Ansätze (vgl. dazu z.B. Ortman et al. 1990), der erweiterte institutionalistische Ansatz (vgl. dazu Müller-Jentsch 1996), die negotiated order theory (vgl. dazu Wirth 1999) oder die Strukturierungstheorie (vgl. dazu grundlegend Giddens 1984; unter Bezug auf industrielle Beziehungen vgl. z.B. Duschek/Wirth in diesem Band).

Unter Bezug auf methodische Fragen kann schließlich festgehalten werden, daß die Eingriffe durch Aktionsforschung lokal begrenzt und nur dort wirksam sind, wo entsprechende Fach- und Machtpromotoren den Wandel unterstützen. Dies bedeutet angesichts der Polyzentriertheit von Organisationen im allgemeinen und von Gewerkschaften im besonderen, daß auf zahlreichen Ebenen und an vielen Orten die Unterstützung für den Wandel notwendig ist, um Veränderungen mit einem dennoch stets ungewissen Ausgang einzuleiten.

Literatur

- Albach, H. (1989): Dienstleistungsunternehmen in Deutschland. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 59: 397-420.
- Alinsky, S. D. (1984): Anleitung zum Mächtigsein. Bornheim-Merten.
- Banks, A. R./Metzgar, J. (1993): Von der Stellvertreterpolitik zur sozialen Bewegung. In: Fricke, W. (Hg.): Jahrbuch Arbeit und Technik 1993. Bonn: 291-299.
- Bennett, I. (1997): Justice for Janitors – ein Modell? Die Kampagne der Angestelltengewerkschaft SEIU zur Organisierung der ImmigrantInnen im Reinigungsgewerbe. In: Lühje, B./Scherrer, C. (Hg.): Zwischen Rassismus und Solidarität. Diskriminierung, Einwanderung und Gewerkschaften in den USA. Münster: 155-160.
- Berger, P./Luckmann, T. (1969): Die gesellschaftliche Konstruktion von Wirklichkeit. Frankfurt/Main.
- Bergmann, J./Jacobi, O./Müller-Jentsch, W. (1979): Gewerkschaften in der Bundesrepublik. Band 1: Gewerkschaftliche Lohnpolitik zwischen Mitgliederinteressen und ökonomischen Systemzwängen. 3. Auflage. Frankfurt/New York.
- Blank, M./Blanke, H./ Klebe, T./Kümpel, W./Wendeling-Schröder, U./Wolter, H. (1987): Arbeitnehmerschutz bei Betriebsaufspaltung und Unternehmensteilung. 2. Auflage. Köln.
- Bosch, A./Ellguth, P./Schmidt, R./Trinczek, R. (1995): Innerbetriebliche Interaktionsmuster. Eine Typologie der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat. Unveröffentlichter Forschungsbericht. Erlangen.
- Braham, P. (1985): Marks & Spencer: a technological approach to retailing. In: Rhodes, E./Wield, D. (Hg.): Implementing new technologies. Oxford: 123-141.

- Braverman, H. (1977): Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß. Frankfurt/New York.
- Bühner, R. (1987): Management-Holding. In: Die Betriebswirtschaft 47: 40-49.
- Buschmann, R. (1988): Franchise-Arbeitnehmer. In: Arbeitsrecht im Betrieb 9: 51-56.
- Buttrick, J. (1952): The inside contract system. In: Journal of Economic History 12: 201-221.
- Clawson, D. (1980): Bureaucracy and the labor process. New York/London.
- Dankerl, L./Dietrich, A./Geißler, K. H. (1993): Zwischenbericht des Forschungsprojektes: "Entwicklung, Begleitung und Auswertung neuer Formen gewerkschaftlicher Arbeit in Betrieb und Wohngebiet. Universität der Bundeswehr. München (unveröffentlicht).
- Däubler, W. (1993): Mitbestimmung und logistische Kette. In: Staehle, W. H./Sydow, J. (Hg.): Managementforschung 3. Berlin/New York: 1-17.
- Dörrenbächer, C./Meißner, H.-R. (1992): IKEA – "The hollow elk corporation". In: Informationen über multinationale Konzerne: 21-28.
- Edwards, R. C. (1979): Contested terrain. New York.
- Engfer, U. (1984): Rationalisierungstrategien im Einzelhandel. Widersprüche der Organisation von Dienstleistungsarbeit. Frankfurt/New York.
- Fitting, K./Kaiser, H./Heitherr, F./Engels, G. (1998): Betriebsverfassungsgesetz. Handkommentar. 19. Auflage. München.
- Friedman, A. L. (1977): Industry and labour. Class struggle at work and monopoly capitalism. London/Basingstoke.
- Gergs, H./Schmidt, R./Trinczek, R. (1992): „Die Claims der Einzelgewerkschaften sind umstritten.“ In: WSI-Mitteilungen 45: 149-157.
- Giddens, A. (1984): The constitution of society. Outline of the theory of structuration. Cambridge.
- Glaubitz, J./Wolff, R. (1989): Zergliederung der Warenhäuser spaltet die Arbeitnehmer! In: Angestelltenmagazin: 3-5.
- Glaubitz, J./Zmuda-Schamper, E. (Hg.) (1985): Hinter Neonlicht und Glitzerwelt. Arbeiten im Kaufhaus. Hamburg.
- HBV (Hg.) (1987): Dienst am Kunden. Hamburg.
- HBV Baden-Württemberg (1992): Forderungen für einen neuen Manteltarifvertrag. Stuttgart.
- Hoffmann, R. (1968): Rechtsfortschritt durch gewerkschaftliche Gegenmacht. Frankfurt/Main.
- Kappler, E. (1980): Aktionsforschung. In: Grochla, E. (Hg.): Handwörterbuch der Organisation. 2. Auflage. Stuttgart: Sp. 52-64.
- Kieser, A. (1983): Zur Evolution von Organisationsformen 1: Zunft, Verlag, Manufaktur. Arbeitspapier des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisation der Universität Mannheim.
- Klebe, T./Wendeling-Schröder, U. (1992): Unternehmensteilung. In: Arbeitsrecht im Betrieb 13: 77-88.
- Kobel, A. (1988): Seminarmitschrift eines Lehrganges für Betriebsräte aus Kauf- und Warenhäusern in Baden-Württemberg (26.-30.9.1988). Unveröffentlicht.
- Kobel, A. (1999): Form follows function? Krise des Einzelhandels – Krise der Gewerkschaft HBV. In: express 37: 4-5.
- Kock, K. (1992): Kontrolle und Flexibilisierung des Arbeitskräfteeinsatzes durch Subunternehmen. In: Arbeit 1: 246-262.

- Köhnen, H. (1999): Veränderte Arbeitspolitik und Gewerkschaften in den USA und Kanada. Politik, Auseinandersetzungen und strategische Orientierungen der UAW und CAW im Hinblick auf die Veränderung der industriellen Beziehungen und der betrieblichen Rationalisierungs- und Kontrollmuster in der Automobilindustrie. Dissertation. Frankfurt/Main.
- Kößler, R. (1990): Arbeitskultur im Industrialisierungsprozeß. Münster.
- Kotthoff, H. (1981): Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Frankfurt/Main/New York.
- Kotthoff, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. München/Mering.
- Lappe, L. (1986a): Technologie, Qualifikation und Kontrolle. In: Soziale Welt 37: 310-330.
- Lappe, L. (1986b): Kontrolle des Arbeitsprozesses. Ein Beitrag zur Labour Process-Debatte. In: Journal für Sozialforschung 26: 417-442.
- Lappe, L. (1987): Schwindende Terrains der Arbeiterkontrolle im historischen Prozeß – ein Beitrag zur Labour Process Debatte. In: Abromeit, H./Blanke, B. (Hg.): Arbeitsmarkt, Arbeitsbeziehungen und Politik in den 80er Jahren. Opladen: 231-242.
- Marglin, S. A. (1974): What do bosses do? The origins and functions of hierarchy in capitalist production. In: Review of Radical Political Economics 6: 33-60.
- Mayer, U./Paasch, U. (1988): Selbständig, chic und frei? – Propagandistinnen in Kaufhäusern. In: Arbeitsrecht im Betrieb 9: 242-246.
- Mayer, U./Paasch, U. (1990): Ein Schein von Selbständigkeit. Ein-Personen-Unternehmen als neue Form der Abhängigkeit. Köln.
- Miles, R. E./Snow, C. C. (1986): Organizations: New concepts for new forms. In: California Management Review 28: 62-73.
- Minssen, H. (1990): Kontrolle und Konsens. In: Soziale Welt 41: 365-382.
- Mittelstädt, A. (1989): Zergliederung von Unternehmen und Betrieben: Gefahren für die Beschäftigten und Möglichkeiten der Gegenwehr. Eine Arbeitshilfe für Vertrauensleute, Betriebs- und Aufsichtsräte. (Unvollständiger) Entwurf eines Manuskripts für das Projekt „Betriebs- und Unternehmensaufspaltung“ der Hans-Böckler-Stiftung (Projekt Nr. 89-116-2). Düsseldorf (unveröffentlicht).
- Müller-Jentsch, W. (1996): Theorien industrieller Beziehungen. In: Industrielle Beziehungen, 3: 36-64.
- Müller-Jentsch, W./Stahlmann, M. (1988): Management und Arbeitspolitik im Prozeß fortschreitender Industrialisierung. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, 13: 5-31.
- Nagel, B./Riess, B./Theis, G. (1990): Mitbestimmung entlang der logistischen Kette. In: Die Mitbestimmung 37: 395-401.
- Ortmann, G./Windeler, A./Becker, A./Schulz, H.-J. (1990): Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen. Opladen.
- Pfeffer, J./Baron, J. N. (1988): Taking the workers back out: Recent trends in the structuring of employment. In: Staw, B. M./Cummings, L. L. (Hg.): Research in organizational behaviour. Vol. 10. Greenwich, Conn.: 257-303.
- Schienstock, G. (1993): Soziologie des Managements: Eine Prozeßperspektive. In: Staehle, W. H./Sydow, J. (Hg.): Managementforschung 3. Berlin/New York: 271-308.
- Schmidt, R./Trinczek, R. (1993a): Fusion und Konfusion. Gründe und Hintergründe für die Reorganisation des DGB. In: Leif, T./Klein, A./Legrand, H.-J. (Hg.): Reform des DGB. Köln: 66-88.

- Schmidt, R./Trinczek, R. (1993b): *Duales System: Tarifliche und betriebliche Interessenvertretung*. In: Müller-Jentsch, W. (Hg.), *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*. 2. Auflage. München/Mering: 169-201.
- Semlinger, K. (1989): *Fremdleistungsbezug als Flexibilitätsreservoir*. In: WSI-Mitteilungen, 42: 517-525.
- Stachle, W. H. (1999): *Management*. 8. Auflage. München.
- Sturdy, A./Knights, D./Willmott, H. (Hg.) (1992): *Skill and consent*. London/New York.
- Sydow, J. (1991): *Unternehmensnetzwerke. Begriffe, Erscheinungsformen und Implikationen für die Mitbestimmung*. HBS Manuskripte 30. Düsseldorf.
- Sydow, J. (1992): *Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation*. Wiesbaden.
- Sydow, J./Wirth, C. (1999): *Von der Unternehmung zum Unternehmensnetzwerk – Interessenvertretungsfreie Zonen statt Mitbestimmung?* In: Müller-Jentsch, W. (Hg.): *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*. 3. Auflage. München/Mering: 157-184.
- Tietz, B. (1993): *Der Handelsbetrieb*. 2. Auflage. München.
- Trinczek, R. (1993): *Management und innerbetriebliche Mitbestimmung. Eine Typologie kollektiver Orientierungsmuster*. Habilitationsschrift. Erlangen-Nürnberg.
- Trittin, W. (1996): *Der Betriebsübergang. Handlungshilfe für Betriebsräte zu § 613a BGB*. Köln.
- Trümner, R. (1994): *Kommentar zu § 1 bis 6 BetrVG*. In: Däubler, W./Kittner, M./Klebe, T./Schneider, W. (Hg.): *Betriebsverfassungsgesetz*. 4. Auflage. Köln: 165-405.
- Wiedemuth, J. (1989): *Eine Nachbetrachtung zur Streikantik. Der Wind hat sich gedreht*. In: *Argumente – Zeitschrift für Funktionäre*: 8-12.
- Wirth, C. (1994a): *Die neue Unübersichtlichkeit im Einzelhandel*. Münster.
- Wirth, C. (1994b): *Modularer Einzelhandel und industrielle Beziehungen. Ergebnisse einer qualitativen Längsschnittuntersuchung*. In: *Industrielle Beziehungen* 1: 347-373.
- Wirth, C. (1999): *Unternehmensvernetzung, Externalisierung von Arbeit und industrielle Beziehungen*. München/Mering.
- Wohland, U. (1998): *Kampagnen gegen Sozialabbau. Erfahrungen – Konzepte – Beispiele*. In: Gstöttner-Hofer, G./Greif, W./Kaiser, E./Deutschbauer, P. (Hg.): *Mobilisierung und Kampagnenfähigkeit. Impulse für die gewerkschaftliche Interessendurchsetzung*. Wien: 35-50.

Carsten Wirth*

Franchising- und franchisingähnliche Systeme – Das Ende von Interessenvertretung? **

Franchising- und franchisingähnliche Systeme werden für die Produktion und Distribution von Dienstleistungen immer bedeutender. Deshalb wird in dieser Studie nach den Implikationen der Verbreitung von Franchising- und franchisingähnlichen Systemen für die industriellen Beziehungen sowie nach Anknüpfungspunkten für die Interessenvertretung in diesen Systemen gefragt. Des weiteren verdeutliche ich im Rahmen einer Fallstudie die typische Praxis der Interessenvertretung in einem franchisingähnlichen System, das durch eine Quasi-Externalisierung entsteht. Es wird die These vertreten, daß die übliche, vor allem an Arbeitsrecht anknüpfende Interessenvertretungspolitik zu kurz greift.

Die Erhebung und Auswertung des empirischen Materials, das mittels leitfadengestützter Interviews erhoben wurde, erfolgt vor dem Hintergrund der negotiated order theory. Durch ihre Anwendung können die sozialen Prozesse in der Interessenvertretung sowie zwischen Management und Interessenvertretung analysiert werden.

Franchising- and franchising-like systems – The end of the representation of interests?

Franchising- and franchising-like systems become more and more important for the production and distribution of services. For this reason we examine the implications of the spreading of franchising- and franchising-like systems for industrial relations and the representation of interests. Furthermore, we demonstrate in a case study the typical practices of the representation of interests in a franchising-like system, which is developed via a quasi-externalisation. In this paper, it is argued that the traditional, labour law oriented form of interest representation is nearly impossible.

In this study, the negotiated order theory was used as a framework to gather and interpret the data which were collected in semistructured interviews. This theory is capable of analyzing the social processes in the representation of interests and between management and the representation of interests.

* Dr. Carsten Wirth, Jg. 1962, Wissenschaftlicher Mitarbeiter in einem DFG-Forschungsprojekt an der Freien Universität Berlin, Institut für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Boltzmannstr. 20, D-14195 Berlin, Tel.: 030/838-3783, e-mail: cwirth2911@aol.com. Arbeitsschwerpunkte: Management zwischenbetrieblicher Beziehungen, industrielle Beziehungen, Dienstleistungsarbeit.

** Für hilfreiche Anmerkungen zu einer früheren Version dieses Beitrags bedanke ich mich ganz herzlich bei Stephan Duschek, Anton Kobel und Jörg Sydow.

1. Einleitung

Franchising stellt ein vertikal kooperatives Absatzsystem zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich aber mehr oder minder abhängigen Unternehmungen dar, das vertraglich geregelt ist und von einer Unternehmung strategisch geführt wird. Franchisingssysteme sind somit in gewisser Hinsicht eine extreme Form eines „strategischen Netzwerkes“ (Jarillo 1988; Sydow 1992), die für die Produktion und Distribution von Dienstleistungen immer bedeutender werden. So steigt beispielsweise die Zahl der Franchisingssysteme seit 1970 von 40 auf über 600 im Jahre 1997. Parallel dazu erhöht sich die Anzahl der Franchisenehmer. Deren Zahl steigt von 15000 (1978) auf 28000 (1997) (vgl. Pfau et al. 1986: 150; Deutscher Franchise-Verband 1998). Damit geht ein erheblicher Beschäftigungszuwachs einher; Franchisegeber und -nehmer beschäftigen Ende 1997 immerhin 280000 Arbeitnehmer/innen. Der Bedeutungszuwachs von Franchisingssystemen rührt auch von der Umstrukturierung bestehender kooperativer Arrangements her. Beispielsweise erwartet Köhler (1999), daß die Vertragshändlersysteme der Automobilhersteller in enger gekoppelte Franchisingssysteme umgewandelt werden.

Im Zuge der Diskussion über die Modernisierung öffentlicher Dienste wird Franchising als eine alternative Organisationsform für die Produktion und Distribution von öffentlichen Dienstleistungen ins Gespräch gebracht (vgl. Naschold et al. 1996; Fiebig 1998) und bereits erste Konzepte entwickelt (vgl. Brüggemeier/Lenk 1997). Angesichts des (tatsächlichen und/oder des vermeintlichen) Modernisierungsdrucks ist damit zu rechnen, daß demnächst erste Versuche in diesem Sektor unternommen werden, Franchisingssysteme zu implementieren,¹ nicht zuletzt deshalb, weil mit der Gewerkschaft ÖTV ein machtvoller Akteur dem Franchising im öffentlichen Dienst – folgt man den einschlägigen Publikationen – offen gegenübersteht.

Franchisingähnliche Systeme sind dadurch gekennzeichnet, daß sie wie Franchisingssysteme auf einer vertraglich begründeten Kooperation zwischen einer Systemzentrale, z.B. der Zentrale eines Lebensmittelfilialkonzerns, und persönlich aktiven Unternehmern basieren. Dazu gehören unterschiedlichste Kooperationsformen (z.B. Depotsysteme, Agentursysteme, Regiebetriebe), in denen eine Vertriebs- bzw. Bezugsbindung vertraglich vereinbart ist und die Zusammenarbeit eng koordiniert wird.

Bei franchisingähnlichen Systemen ist, ähnlich wie bei den Franchisingssystemen, zu erwarten, daß sie nach Jahren einer verstärkten Tendenz zur vertikalen Integration insbesondere im Lebensmitteleinzelhandel wieder verstärkt anzutreffen sind. Während z.B. für den Vertrieb von Parfümerieprodukten festzustellen ist, daß Depotsysteme ihre Bedeutung erhalten (vgl. Jubelt 1992), gilt für solche Systemzentralen, die aus Kooperationen im Lebensmitteleinzelhandel hervorgegangen sind (so z.B. Spar,

¹ Vgl. dazu auch die Erfahrungen mit der Kooperation zwischen privaten und öffentlichen Dienstleistern unter kommunaler Führerschaft in den sogenannten Bürgerbüros in der Verwaltungsgemeinschaft Bismark (Altmark) in Sachsen-Anhalt in Wibera AG/Klee-Kruse (1998).

Rewe und Edeka), daß diese wieder verstärkt dazu übergehen, Aktivitäten zwischen rechtlich selbständigen Unternehmungen zu organisieren. Beispielsweise hat die Spar AG alle ihre Supermarktfilialen in Berlin selbständigen Einzelhändlern übertragen und über eine Bezugsbindung sowie ein Marketingkonzept vertraglich an sich gebunden. In ähnlicher Weise überträgt Edeka-Neukauf in Baden-Württemberg Filialen selbständigen Einzelhändlern und übt gegenüber den rechtlich selbständigen, aber wirtschaftlich außerordentlich abhängigen Unternehmern eine strategische Führung aus. Diese Unternehmungen knüpfen somit wieder an ihre Firmentraditionen an.

Die wissenschaftliche Analyse des Phänomens ‚Franchising‘ war lange Zeit auf die Frage nach dem Warum verengt (vgl. Sydow 1994 mit einer kritischen Diskussion relevanter Theorieansätze). Erst jüngst tritt die Frage nach dem Management von Franchisingssystemen, also die (wechselseitige) Selektion von Franchisegeber und -nehmer, die Allokation von Aufgaben und Ressourcen der Unternehmungen, die Regulation und schließlich die Evaluation der Zusammenarbeit in den Vordergrund (vgl. dazu die ersten Ergebnisse zu den unterschiedlichsten Aspekten in Kloyer 1995; Kunkel 1994; Meurer 1997; Posselt 1999; Stein 1996).² Fragen des Personalmanagements verbleiben, abgesehen von Führungsaspekten (vgl. dazu Maas 1990), im Hintergrund, da die Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen Unternehmungen im Mittelpunkt stehen. In praxisorientierten Veröffentlichungen steht – sofern überhaupt personelle Fragen erörtert werden – die Selektion des Franchisenehmers bzw. des Personals der Systemzentrale im Mittelpunkt (vgl. z.B. Becker 1990). Scheinbar geht man davon aus, daß mit der Selektion des Franchisenehmers die meisten personellen Probleme in Franchisingssystemen gelöst sind bzw. keine franchisingpezifischen Aspekte aufweisen,³ zumindest jedoch Personalfragen abschließend delegiert sind. Fragen der Interessenvertretung in den Franchising- und franchisingähnlichen Systemen, die mit dem Personalmanagement aufgrund der Verrechtlichung der Beziehungen zwischen den Beschäftigten und Beschäftigern sowie deren Repräsentanten, den industriellen Beziehungen, verbunden sind, finden in der betriebswirtschaftlichen Literatur trotz der hohen Bedeutung des Personals für den Unternehmungserfolg (vgl. dazu z.B. Staehle 1999) keine Berücksichtigung. Lediglich Juristen/innen setzen sich mit arbeitsrechtlichen Fragen als Reaktion auf einschlägige Urteile auseinander (vgl. zuerst Buschmann 1988; Buschbeck-Bülow 1989; Skaupy 1990). Aus sozialwissenschaftlicher Sicht haben Hilbert et al. (1999) den Aspekt der Arbeitsbedingungen und industriellen Beziehungen andiskutiert.

Dieses geringe Problembewußtsein angesichts der – wie ich noch zeigen werde – massiven Risiken für die Beschäftigten und ihre Interessenvertretung ist m.E. Anlaß

² Vgl. allgemein zu diesem Managementbegriff zwischenbetrieblicher Beziehungen Sydow/Windeler (1994); am Beispiel von Franchisingssystemen Sydow/Kloyer (1995).

³ Beispielsweise könnte das Zusammenspiel von strategischer Führung durch die Systemzentrale und die klein(st)betriebliche Organisation der Outlets besondere Anforderungen an das Personalmanagement stellen, die über die in der Klein- und Mittelbetriebsforschung diskutierten hinausgehen.

genug, nach den Auswirkungen der Bildung von Franchisingssystemen und franchisingähnlichen Systemen auf die industriellen Beziehungen zu fragen, Anknüpfungspunkte für eine Interessenvertretung der Franchisenehmer und deren Beschäftigten zu diskutieren und im Rahmen einer Fallstudie der Interessenvertretungspraxis in einem franchisingähnlichen System nachzugehen.

Aufgrund der großen organisatorischen Ähnlichkeit von Franchising- und franchisingähnlichen Systemen – beide Systemarten kennzeichnen machtvolle Systemzentralen und kleine, recht abhängige Outlets – sind unabhängig von der konkreten vertraglichen Ausgestaltung die Implikationen für die industriellen Beziehungen identisch. Aus diesem Grund scheint es angemessen zu sein, ihre Auswirkungen für die Beschäftigten und die abhängigen Selbständigen gemeinsam zu untersuchen.

Um die Fallstudie konzeptionell-theoretisch zu fundieren, bedarf es angesichts der Kontingenz und Interessendivergenzen in und zwischen Organisationen eines Ansatzes, der in der Lage ist, eine Brücke zwischen voluntaristischen und deterministischen Ansätzen zu schlagen, um die sozialen Prozesse in der Interessenvertretung und zwischen Management und Interessenvertretung zu erklären. Neben dem neoinstitutionalistischen Ansatz der Organisationssoziologie (vgl. dazu z.B. Powell/Di Maggio 1991) und der Strukturierungstheorie von Giddens (1984) erfüllt m.E. insbesondere die im Umfeld von Anselm Strauss (1978) entstandene *negotiated order theory* diese Anforderungen. Sie wird mittlerweile auch verstärkt für die Analyse industrieller Beziehungen und zur Beantwortung managementbezogener und industriesoziologischer Fragen herangezogen (vgl. z.B. Müller-Jentsch 1996; Müller-Jentsch et al. 1997; Wirth 1999). Indem die *negotiated order theory* Aus- und Verhandlungsprozesse, die *negotiation of order*, zwischen unterschiedlich mächtigen Akteuren in den Mittelpunkt stellt, ohne diese Prozesse in das Belieben der Akteure zu stellen, sondern sie in Verhandlungs-, organisationale und strukturelle Kontexte einbettet, die als Ergebnis früherer, rekursiv miteinander verbundener Aus- und Verhandlungsprozesse interpretiert werden, gelingt es ihr, die Stabilität und den Wandel sozialer Ordnungen, also auch der industriellen Beziehungen in einer Unternehmung bzw. einem Unternehmungsnetzwerk, zu erklären. Das Ergebnis der *negotiation of order* – die *negotiated order* einer Organisation bzw. eines Unternehmungsnetzwerkes – schließt auch Regeln, Übereinkünfte, Arrangements sowie Routinen u.ä. ein, wie Fragen industrieller Beziehungen behandelt werden. Dieses Element der *negotiated order* konstituiert einen „Stil industrieller Beziehungen“ (Weltz 1977), der typischerweise neben der Konfliktverdrängung in die dominante Form der Interessenauseinandersetzung in der Bundesrepublik, die kooperative Konfliktverarbeitung, und die weniger bedeutende offene Konfrontation unterschieden wird (vgl. zur *negotiated order theory* die ausführliche Darstellung in Wirth 1999).

Für die Analyse solcher Aus- und Verhandlungsprozesse wurde von Strauss (1978) ein Paradigma entwickelt, das zwar – folgt man Joas (1988) – einen eher vorläufigen Charakter hat, aber insbesondere auf wichtige Eigenschaften des Verhandlungskontextes, des Kontextes, der den Verlauf der Verhandlungen direkt beeinflusst, hinweist

und somit für die Auswertung des empirischen Materials außerordentlich hilfreich ist. Wichtige Eigenschaften des Verhandlungskontextes sind nach Strauss (1978):

- die Anzahl der verhandelnden Personen, deren Interessen und relative Erfahrung in Verhandlungen sowie Personen und Interessen, die sie repräsentieren,
- ob die Verhandlungen einmalig, wiederholt, in regelmäßiger Folge, fortgesetzt, mehrfach oder miteinander verbunden sind,
- die relative Machtbalance, die die Parteien in der Verhandlung haben,
- der Einsatz, der für die Parteien auf dem Spiel steht,
- die Sichtbarkeit der Transaktionen für andere (verdeckt versus offen),
- die Anzahl und Komplexität der Fragen, die verhandelt werden,
- die Klarheit der Rechtmäßigkeitsgrenzen der verhandelten Punkte,
- die Option Verhandlungen zu umgehen oder zu unterbrechen; dazu gehören z.B. die Ausübung von Macht und Zwang, Manipulation, Erziehung und Überzeugung.

Die Fallstudie basiert auf empirischen Daten, die im Rahmen eines umfassenden Forschungsprojekts, das das Management von Netzwerkbeziehungen und die Praxis der Interessenvertretung im Prozeß der Netzwerkbildung analysierte, erhoben wurden und aus dem bereits eine erste Veröffentlichung (vgl. Wirth 1999) vorliegt. Zusätzlich zu den 32 Interviews, die dem empirischen Teil der ersten Veröffentlichung zugrundeliegen, wurden die empirischen Daten für diese Fallstudie mittels drei zusätzlicher leitfadengestützter Interviews mit zwei Managern des franchisingähnlichen Systems, hier mit M 1 und M 2 anonymisiert, und mit einem Betriebsrat, hier mit BR 1 abgekürzt, erhoben.

In diesem Beitrag wird die These vertreten, daß die traditionelle Interessenvertretungsarbeit, wie sie das duale System industrieller Beziehungen bisher kennzeichnet, in Frage steht, denn an den Interessen abhängiger Selbständiger, die sich in einem hohen Maße an unternehmerischen Vorstellungen orientieren (müssen), geht diese weitestgehend vorbei. Deshalb wird hier dafür plädiert, die Interessen abhängiger Selbständiger ernst zu nehmen und entsprechende Dienstleistungsangebote selbst oder in Zusammenarbeit mit Dritten zu offerieren und in Kombination damit, die Interessenvertretungsarbeit in der Region auszuweiten. Des weiteren wird gezeigt, daß eine Interessenvertretung in Franchising- und franchisingähnlichen Systemen aufgrund ihrer kleinbetrieblichen Struktur und einer gleichzeitigen zentralen Steuerung äußerst problematisch ist und neue Formen der Interessenvertretung entwickelt werden müssen, um Interessenvertretungsarbeit im klassischen Sinne im dualen System industrieller Beziehungen überhaupt zu ermöglichen. Auf einer theoretisch-konzeptionellen Ebene wird für eine Perspektivenerweiterung der industrial relations-Forschung plädiert, indem weitere, z.T. neue Akteure in die Analyse der Regulierung von Arbeit einbezogen werden.

In dem folgenden Beitrag gehe ich zunächst auf die Implikationen der Bildung von Franchisingssystemen und franchisingähnlichen Systemen für die industriellen Beziehungen ein (vgl. 2.). Anschließend skizziere ich die Anknüpfungspunkte für eine Interessenvertretung in diesen Organisationsformen (vgl. 3.) und analysiere im Rahmen

einer Fallstudie das Handeln der Interessenvertretung in einem franchisingähnlichen System (vgl. 4.). Abschließend fasse ich die wichtigsten Ergebnisse zusammen und diskutiere die praktischen sowie theoretischen Implikationen für die Analyse der industriellen Beziehungen (vgl. 5.).

2. Folgen der Bildung von Franchisingsystemen und franchisingähnlichen Systemen für die industriellen Beziehungen

Das bundesdeutsche System industrieller Beziehungen ist ein duales System, das durch ein hohes Maß an Verrechtlichung gekennzeichnet ist (vgl. Schmidt/Trinczek 1993) und dessen Ausgestaltung als das Ergebnis von Aus- und Verhandlungsprozessen, der *negotiation of order*, zwischen den Akteuren industrieller Beziehungen interpretiert werden kann. Die Verrechtlichung industrieller Beziehungen sorgt u.a. dafür, daß den von der Belegschaft gewählten betrieblichen Interessenvertretern ein abgestuftes System von Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechten zur Verfügung steht, das bei sozialen die weitgehendsten und bei wirtschaftlichen Angelegenheiten die schwächsten Beteiligungsrechte kodifiziert. Mit dem Begriff ‚duales System‘ verweist die einschlägige industrial relations-Forschung auf den Umstand, daß auf der betrieblichen Ebene von den Gewerkschaften (formal) unabhängige Interessenvertreter agieren (vgl. z.B. Müller-Jentsch 1997).

Das duale System industrieller Beziehungen knüpft an bestimmten normativen Bezugspunkten an: Die Zuständigkeit von Betriebsräten und Gewerkschaften setzt am Arbeitnehmerstatus an,⁴ Betriebsräte werden in Betrieben gewählt, Gesamtbetriebsräte in Unternehmen und Konzernbetriebsräte ggfs. in Konzernen. Die Domänen von Gewerkschaften werden von den jeweiligen Branchen abgesteckt, die zudem noch klar abgegrenzt sein müssen. Eine Kodifizierung einer Interessenvertretung in Unternehmensnetzwerken im allgemeinen und in Franchisingsystemen sowie franchisingähnlichen Systemen, die aus mehreren rechtlich selbständigen Unternehmungen sowie deren Betrieben bestehen und ggfs. Branchengrenzen überschreiten, existiert bisher nicht (vgl. Wirth 1999; Sydow/Wirth 1999). Dies hat im Fall der Durchsetzung von Franchising- und franchisingähnlichen Systemen potentiell gravierende Folgen für die Interessenvertretung.

Falls ein Franchisingssystem oder ein franchisingähnliches System durch eine „Quasi-Externalisierung“ (Sydow 1992), der Übertragung von Funktionen an eine andere rechtlich selbständige Unternehmung, in diesem Fall an einen Franchisenehmer, entsteht, kommt es zu einem Betriebsübergang nach § 613a BGB und den damit verbundenen Rechtsfolgen, z.B. zur Transformation kollektiver Regelungen in Individualarbeitsrecht (vgl. dazu und zu den Schutzlücken des § 613a BGB Trittin 1996). Gleich-

⁴ Eine Ausnahme davon sind die sogenannten arbeitnehmerähnlichen Personen, für die als Reaktion auf Entwicklungen in der Medienindustrie besondere Regelungen im Tarifvertragsgesetz und in den einschlägigen arbeits- und sozialrechtlichen Vorschriften erlassen wurden (vgl. Buchholz 1995).

zeitig entsteht ein neuer Betrieb, in dem zunächst noch kein Betriebsrat gewählt ist und infolgedessen eine *betriebsratslose Zeit* folgt. Da diese Franchisingoutlets in der Regel Klein- bis Kleinstbetriebe sind, ist zu vermuten, daß in diesen Betrieben oft auch längerfristig keine Betriebsräte gewählt werden, weil die Wahrscheinlichkeit der Wahl eines Betriebsrates mit sinkender Betriebsgröße rapide abnimmt (vgl. die Zahlen in Rudolph/Wassermann 1996). Gerade bei kleinen Franchisingoutlets kann es dazu kommen, daß die für die Betriebsratswahl notwendige Arbeitnehmer/innenzahl von fünf, von denen drei wählbar sind, nicht erreicht wird. In der Folge entstehen betriebsrats- und damit „mitbestimmungsfreie Zonen“ (Wirth 1994). Die Beschäftigten arbeiten nach der Ausgliederung also ggfs. auf mindergeschützten Arbeitsplätzen. Falls die Zahl der Beschäftigten unter fünf Vollzeitbeschäftigte fällt, gilt beispielsweise das Kündigungsschutzgesetz nicht mehr. Oder sollten – wider erwarten – Betriebsräte gebildet werden, die Zahl der wahlberechtigten Beschäftigten aber unter 20 bleiben, entfallen zentrale Rechte aus dem Betriebsverfassungsgesetz, z.B. die Mitwirkung bei personellen Einzelmaßnahmen nach § 99 BetrVG oder die Möglichkeit, einen Interessenausgleich und Sozialplan nach den §§ 111 ff. BetrVG abzuschließen. Es kann in diesem Fall zu dramatischen Verschlechterungen der Grundlagen für die Interessenvertretungsarbeit und die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten kommen. Die Auswirkungen gehen also über die von Wirth (in diesem Band) für die Ausgliederung aus (Groß-) Betrieben vermuteten Veränderungen hinaus.

Als *Zwischenergebnis* kann zusammenfassend festgehalten werden, daß die Bildung von Franchisingssystemen und franchisingähnlichen Systemen zu gravierenden Problemen für eine institutionalisierte und kollektive Interessenvertretung über das duale System industrieller Beziehungen führt bzw. führen wird.

3. Anknüpfungspunkte für eine Mitbestimmung in Franchising- und franchisingähnlichen Systemen

Wie oben ausgeführt knüpft das duale System industrieller Beziehungen u.a. an den normativen Bezugspunkten Arbeitsverhältnis, Betrieb, Unternehmen und Konzern an. Wenn also bei einem Franchising- oder franchisingähnlichen System einer dieser normativen Bezugspunkte erfüllt wäre, könnten sich die üblichen Institutionen der Interessenvertretung bilden. Deshalb wird im folgenden geprüft, ob Franchising- und franchisingähnliche Systeme einem oder mehreren dieser normativen Bezugspunkte für die Organisation der Interessenvertretung entsprechen (können).⁵ Potentielle An-

⁵ Ich diskutiere diese Begriffe am Beispiel von Franchisingssystemen, weil die Organisation von Franchising- und franchisingähnlichen Systemen sehr ähnlich ist und weil eine entsprechende juristische Diskussion zu franchisingähnlichen Systemen bisher fehlt. In der juristischen Literatur wird zwischen verschiedenen Formen des Franchisings (z.B. Kooperations-, Föderations-, Partnerschafts- und Subordinationsfranchising) unterschieden. Diese Ausdifferenzierung des Franchisingbegriffs scheint mir auch für eine juristische Erörterung wenig geeignet, weil sie auf einer Analyse der Verträge beruht, die allenfalls erste Anhaltspunkte

satzpunkte bieten der Arbeitnehmerbegriff, der Begriff der arbeitnehmerähnlichen Person, der Betriebs-, Unternehmens- und Konzernbegriff. Diese rechtlichen Rahmenbedingungen können als das Ergebnis rekursiv miteinander verbundener Aus- und Verhandlungsprozesse interpretiert werden, in denen strukturelle Kontexte, nämlich Arbeitsrecht, hervorgebracht und die in den Interaktionen der Akteure (re-) produziert werden. Darüber hinaus werden neue Formen der Interessenvertretung und Franchisenehmerverbände als neue Akteure vorgestellt.

3.1. Arbeitnehmerbegriff und die arbeitnehmerähnliche Person

Der *Arbeitnehmerbegriff* geht davon, daß Arbeitnehmer aufgrund eines privatrechtlichen Vertrages zur Leistung fremdbestimmter Arbeit in persönlicher Abhängigkeit verpflichtet sind. Entscheidend ist dabei das Kriterium der persönlichen Abhängigkeit, das in einer Negativabgrenzung zu § 84 Absatz 1 Satz 2 HGB bestimmt wird. Persönlich frei ist demnach, wer seine Tätigkeit frei gestalten und seine Arbeitszeit frei bestimmen kann. Umgekehrt ist persönlich abhängig und damit Arbeitnehmer/in, wer dies nicht kann. Dieser Grad der Abhängigkeit von einem Beschäftiger ist erreicht, wenn eine Eingliederung in die Arbeitsorganisation des Arbeitgebers stattfindet und der Beschäftigte umfassenden Weisungen hinsichtlich Arbeitszeit, -ort und -dauer unterliegt.

Von einem Arbeitsvertrag, einer besonderen Form des Dienstvertrags, unterscheidet sich der Franchisingvertrag dadurch, daß im Fall eines Franchisingvertrages keine Arbeitsleistung geschuldet wird. Der Franchisenehmer hingegen verpflichtet sich vertraglich, seinen Betrieb nach den Richtlinien des Franchisegebers zu führen. Dadurch ist der Franchisenehmer in der Regel Unternehmer und nicht Arbeitnehmer, was insbesondere dann gilt, wenn er zur Einstellung berechtigt ist und diese auch tatsächlich vornehmen muß.⁶ Franchisenehmer können aber Arbeitnehmer/innen sein (vgl. zuerst Buschmann 1988; Buschbeck-Bülou 1989), wenn sie hinsichtlich Arbeitszeit, -ort und -dauer in besonders stark ausgeprägtem Maß weisungsunterworfen sind und ihnen keine personal-, finanz- und vertriebspolitische Freiheiten verbleiben, er also insbesondere die Vertragspflichten persönlich zu erbringen hat (vgl. Fitting et al. 1998: 166).

Angesichts der richterrechtlichen Interpretation des Arbeitnehmerbegriffs und der typischen Ausgestaltung von Franchisingssystemen ist davon auszugehen, daß Franchisenehmer in der Regel nach herrschender Rechtsauffassung *keine* Arbeitnehmer/innen sind. Falls es aber zu einer Rechtsformverfehlung kommt, sie also wie Arbeitneh-

für die Ausgestaltung der Zusammenarbeit liefern kann, und somit von der sozialen Praxis in einem Franchisingssystem abstrahiert.

⁶ In einigen Formen des Direktvertriebs von Tiefkühlkost (vgl. Pfau et al. 1986; o.V. 1999a, b) handelt es sich typischerweise um „Ein-Personen-Unternehmen“ (Mayer/Paasch 1990), bei denen schon mehrfach der Arbeitnehmerstatus bzw. der Status als arbeitnehmerähnliche Person gerichtlich festgestellt wurde.

mer/innen in die betriebliche Organisation eingegliedert werden und Weisungen insbesondere hinsichtlich Arbeitszeit und -ort erhalten, handelt es sich bei dem Franchisingssystem um ein Filialsystem, in dem – wie in anderen Betrieben auch – Betriebsräte gewählt werden können bzw. aktiv bleiben können (vgl. Nölting 1994: 222 ff.).

Der sich ausdifferenzierenden Situation bei der Gestaltung von Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen Personen und Unternehmen soll die *arbeitnehmerähnliche Person* Rechnung tragen. Zunächst auf bestimmte Entwicklungen im Medienbereich zugeschnitten – hier kamen schon immer viele Freiberufler, die nur für einen Auftraggeber arbeiten, zum Einsatz (vgl. Appel/Frantzioc 1998: 95) – wird die arbeitnehmerähnliche Person mittlerweile auch für die Regulierung von Vertragsbeziehungen zwischen Franchisegeber und -nehmer diskutiert (vgl. z.B. Nölting 1994: 204 ff.).

Nach der herrschenden Auffassung handelt es sich bei arbeitnehmerähnlichen Personen um Selbständige, die nicht wie Arbeitnehmer/innen persönlich, sondern wirtschaftlich vom Dienstgeber abhängig sind und Arbeitnehmer/innen vergleichbar sozial schutzbedürftig sind (vgl. Nölting 1994: 204 mit weiteren Nachweisen; Gittermann 1995: 90).⁷ In der juristischen Literatur dominiert die Auffassung, daß der Franchisenehmer keine arbeitnehmerähnliche Person ist, weil es ihm an der für die arbeitnehmerähnliche Person konstitutiven Eigenschaft der wirtschaftlichen Abhängigkeit mangelt. Begründet wird diese Auffassung mit der Möglichkeit des Franchisenehmers, am Markt als Absatzmittler teilzuhaben (vgl. Nölting 1994: 220). Anders argumentiert jedoch Gittermann (1995: 91 ff.), der davon ausgeht, daß bei Franchisingssystemen, in denen die Franchisenehmer selbst die Arbeitsleistungen erbringen und mehr als die Hälfte ihres Einkommens aus dieser Geschäftsbeziehung beziehen sowie in der Regel ein Nebenbeschäftigungsverbot besteht, arbeitnehmerähnliche Personen sind. Von einer arbeitnehmerähnlichen Person ist auch dann auszugehen, wenn der Franchisenehmer „finanzpolitisch entmündigt“ (Gittermann 1995: 92) ist. Dieser Fall liegt insbesondere dann vor, wenn der Franchisegeber die gesamte Buchhaltung und das Inkasso des Franchisenehmers übernimmt und auch die an ihn zu zahlende Franchisinggebühr einzuziehen berechtigt ist.

Der Rechtsauffassung, daß Franchisenehmer arbeitnehmerähnliche Personen sein können bzw. sind, folgen mittlerweile einzelne Gerichte. Beispielsweise hat der Bundesgerichtshof entschieden (vgl. BGH vom 4.11.98 – XIII ZB 12/98), daß Franchisenehmer arbeitnehmerähnliche Personen (oder Arbeitnehmer/innen) sein können und dementsprechend die Arbeitsgerichte zuständig sind (vgl. auch o.V. 1999b: 29; Buschmann 1997: 499 ff.).

⁷ Wer genau eine arbeitnehmerähnliche Person ist, ist unter den Juristen/innen allerdings umstritten.

3.2. Mitbestimmung auf der Betriebs-, Unternehmens- und Konzernebene

Ein *Betrieb* ist – folgt man der höchstrichterlichen Rechtsprechung – „die organisatorische Einheit, innerhalb derer der Arbeitgeber mit seinen Arbeitnehmern mit Hilfe von technischen und immateriellen Mitteln bestimmte arbeitstechnische Zwecke verfolgt, die sich nicht im Eigenbedarf erschöpfen“ (Fitting et al. 1998: 75). Die Bestimmung des Betriebs erfolgt anhand des Kriteriums der einheitlichen Leitung in personellen und sozialen Angelegenheiten. Dazu muß ein einheitlicher Leitungsapparat vorhanden sein, mit dem der Betrieb gesteuert wird und die mitbestimmungsrechtlichen Angelegenheiten verhandelt werden müssen (vgl. Fitting et al. 1998: 76 f.).

Die Autonomie von Franchisenehmern ist in der Regel eingeschränkt (vgl. z.B. Sydow/Kloyer 1995 mit entsprechenden Beispielen), jedoch beziehen sich die (vertraglichen und faktischen) Autonomieeinschränkungen in der Regel nicht auf die personellen und sozialen Angelegenheiten. Diese werden unter den Bedingungen, die das Franchisingssystem bietet bzw. vorgibt, vom Franchisenehmer wahrgenommen, so daß diese Systeme außer im Fall von Rechtsformverfehlungen *nicht* als ein einheitlicher Betrieb angesehen werden können. Dazu ist es erforderlich, daß der Franchisenehmer selbst Arbeitnehmer, hier des Franchisegebers, ist. In den Fällen, in denen er als Unternehmer aktiv wird und ein Unternehmen mit einem Betrieb führt, kommt die Bildung eines Betriebsrates nur beim Franchisenehmer in Frage (vgl. Nölting 1994: 237 ff.; Gittermann 1995: 107 ff.; Selzner 1994: 52 ff.).

Obwohl diese einhellige Meinung in der juristischen Literatur vorliegt, sieht Selzner (1994: 97 f.) Spannungen zwischen der Betriebsverfassung und Franchising, die seiner Auffassung nach von dem Auseinanderfallen des Ortes der unternehmerischen Entscheidungen und dem Ansatzpunkt der betrieblichen Mitbestimmung herrühren. Er plädiert für eine Prüfung der Alternativen einer Interessenvertretung auf der Unternehmensebene über den Gesamtbetriebsrat oder auf der Konzernebene durch den Konzernbetriebsrat.

Die Bildung eines *Gesamtbetriebsrates* kommt jedoch in der Regel nicht in Frage, weil sich die Kooperationspartner nicht zu einem einheitlichen Unternehmen verbunden haben, sondern rechtlich selbständige Unternehmen bleiben. Die Verträge zwischen den Vertragspartnern haben einen starken geschäftsbesorgenden Charakter (vgl. Selzner 1994: 98; Gittermann 1995: 150 ff. mit einer leicht modifizierten Begründung; genauso Nölting 1994: 241 f. für Franchisenehmer und falls die sogenannten Franchisenehmer Arbeitnehmer sind, kann ein Betriebsrat gebildet werden, der die Aufgaben des Gesamtbetriebsrates wahrnimmt).

Ein *Konzern* liegt vor, wenn mehrere rechtlich selbständige Unternehmen unter einer einheitlichen Leitung in wirtschaftlichen Angelegenheiten zusammengeschlossen sind. § 54 BetrVG setzt für die Bildung eines Konzernbetriebsrates einen Unterordnungskonzern voraus, den einige Autoren im Fall von Franchisingssystemen für möglich halten (vgl. Trittin 1994: 943 unter Bezug auf Blank et al. 1987: 30; Buschbeck-

Bülow 1989: 352). Nach Auffassung von Selzner (1994: 99 ff.) jedoch erfüllen Franchisingssysteme nicht den aktienrechtlichen Konzernbegriff, weil die für diesen Konzernbegriff innerorganisatorische gesellschaftsrechtliche Beherrschungsmöglichkeit nicht vorliegt.

Anders als der aktienrechtliche Konzernbegriff hebt der betriebsverfassungsrechtliche Konzernbegriff nicht auf die die Abhängigkeit konstituierende gesellschaftsrechtliche Beherrschungsmöglichkeit und damit nicht auf den Gläubiger- und Minderheitenschutz ab, sondern auf die Möglichkeit, einen Konzernbetriebsrat zu errichten, um damit der Auslagerung von Entscheidungskompetenzen aus dem Unternehmen auf ein anderes, das beherrschende Unternehmen, Rechnung zu tragen.

Aufgrund der weitgehenden Einflußnahme des Franchisegebers, die sich insbesondere in seinen Weisungs- und Kontrollrechten und deren Folgen für die Finanzplanung und Investitionsentscheidungen des Franchisenehmers materialisiert, liegt eine einheitliche Leitung des Franchisegebers und somit ein (betriebsverfassungsrechtlicher) Konzern vor (vgl. Selzner 1994: 116).⁸ Diese Rechtsauffassung hat praktisch zur Konsequenz, daß die Betriebsräte aus den einzelnen Betrieben der Franchisenehmer und der Systemzentrale des Franchisegebers einen Konzernbetriebsrat gründen könnten, wenn in den der Gründung eines Konzernbetriebsrates zustimmenden Unternehmen 75% der Arbeitnehmer/innen aller Unternehmen des Franchisingssystems arbeiten.⁹

Die obengenannten arbeitsrechtlichen Handlungsmöglichkeiten können ggfs. irrelevant für die konkrete Interessenvertretungspraxis sein, denn sie müssen als solche erkannt, thematisiert und auf seiten der Beschäftigten in einer negotiation of order verallgemeinert und letztlich in einer weiteren negotiation of order gegenüber der fokralen Unternehmung durchgesetzt werden. Dadurch hat diese negotiation of order zahlreiche „Sollbruchstellen“, weil unterschiedliche Sichtweisen und z.T. erhebliche Machtasymmetrien aufeinanderprallen (können). „Law in books“ und „law in action“ (Llewellyn 1967) unterscheiden sich also mehr oder minder stark (so auch Mückenberger 1985).

⁸ So auch Gittermann (1995: 208), der allerdings einschränkt, daß dort, wo eine so weitgehende Abhängigkeit und Eingriffsintensität vorliegt, Franchisenehmer in der Regel Arbeitnehmer/innen sind und deshalb die Bildung von Konzernbetriebsräten entfällt. Anders argumentiert jedoch Nölting (1994: 249 ff.), weil ihres Erachtens dem Franchisenehmer ein eigenständiger Entscheidungsspielraum in personellen und sozialen Angelegenheiten verbleibt (ablehnend auch Skaupy 1990).

⁹ Zwar werden im Zusammenhang mit der Unternehmungsvernetzung tarifvertragliche Handlungsmöglichkeiten diskutiert und in wenigen Fällen auch praktiziert (vgl. Wirth 1999; Sydow/Wirth 1999), aber die einschlägigen Kommentare (vgl. z.B. Fitting et al. 1998) und einige Dissertationen verweisen allenfalls auf die Möglichkeit, Tarifverträge nach § 12a TVG abzuschließen. Es gilt also in weiteren juristischen, wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Arbeiten, die Möglichkeiten einer tarifvertraglichen Regulierung von Arbeit in Franchising- und franchisingähnlichen Systemen auszuloten.

3.3. Neue Formen der Interessenvertretung

Unternehmensnetzwerke und Franchisingssysteme sind Institutionen, die der Legitimation in der Öffentlichkeit bedürfen, weil ihnen die Ergebnisse der Handlungen ihrer Manager zugerechnet werden und diese sich an gesellschaftlich anerkannten Werten und Normen, also Elementen des strukturellen Kontextes von Unternehmungen, messen lassen müssen. Daraus ergeben sich Ansatzpunkte für die Interessenvertretung, die genau diese Legitimationserfordernisse zum Mittel ihrer Interessenvertretungspolitik machen kann (vgl. dazu auch die Beispiele in Wirth in diesem Band). Voswinkel (1996) bezeichnet deshalb die Kampagnenfähigkeit der Gewerkschaft NGG als zentral für die Durchsetzung von sozialen Mindeststandards in der Systemgastronomie, die – obwohl sie sich gegen Unternehmungen richtete – auch die Arbeitsbedingungen in den angeschlossenen Franchisingssystemen (z.B. von Mc Donalds) verbesserte.

Da andere Branchen, z.B. die unterschiedlichen Handwerksbranchen, ähnlich kleinbetrieblich organisiert sind und die Gewerkschaften dort auf die gleichen Rekrutierungsprobleme stoßen, experimentieren sie mit eher an der Region orientierten Interessenvertretungskonzepten (vgl. die Beispiele in Rudolph/Wassermann 1996; Wassermann 1995; die Beiträge in Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung 1996). Sie versuchen, durch eine arbeitsplatznahe Kommunikation mit ihren (potentiellen) Mitgliedern das Fehlen der betrieblichen Interessenvertretung zu kompensieren. Eine umfassende Auswertung dieser Versuche steht aber noch aus.

3.4. Zwischenresümee: Mitbestimmungsfreie Zonen – Franchisenehmerverbände als Alternative?

Obige Ausführungen zeigen, daß die typischen Institutionen industrieller Beziehungen nur sehr begrenzt geeignet sind, Interessen in Franchising- und franchisingähnlichen Systemen zu vertreten. Es ist zu vermuten, daß die meisten Franchising- und franchisingähnlichen Systeme mitbestimmungsfreie Zonen sind. Die Interessen der Unternehmer in diesen Systemen nehmen mittlerweile auch sogenannte Franchisenehmerverbände wahr, die ein umfangreiches Dienstleistungsangebot bereitstellen. Indem sie die Interessen der Unternehmer aufgreifen, schaffen sie in gewisser Weise die Voraussetzungen für soziale Mindeststandards für Arbeitnehmer/innen in den jeweiligen Systemen. Aus diesem Grund sind die wichtigsten Merkmale dieser Organisationen in Tabelle 1 zusammengefaßt.

	<i>Deutscher Franchisenehmerverband e.V., Bonn</i>	<i>Schutzverein der Franchisenehmer und Lizenzträger e.V., Frankfurt/Main</i>
Gründung	1995	1995
Ziele und Selbstverständnis	<ul style="list-style-type: none"> • Interessenvertretung der Franchisenehmer gegenüber dem Franchisegeber • Gegengewicht zu den Franchisingverbänden • Selbsthilfeverband • Förderung des Franchising • Vorbeugende Arbeit im Interesse der Franchisenehmer 	<ul style="list-style-type: none"> • Interessenvertretung von Franchisenehmern unter besonderer Berücksichtigung rechtlicher Neuregelungen • Betriebswirtschaftliche Systemvergleiche • Förderung des Franchising • Selbsthilfeverband • Vorbeugende Arbeit im Interesse der Franchisenehmer
Organisationsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstand, Geschäftsführung, Mitgliederversammlung als höchstes Entscheidungsgremium 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstand • Mitgliederversammlung
Schwerpunkte der Tätigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Information und Beratung der Franchisenehmer/-interessenten • Entwicklung von Bewertungsrastern über Franchisegeber • Datenbankaufbau über Franchisingssysteme • Betriebswirtschaftliche Analysen von Franchisingssystemen • Schulung • Mediation zwischen Franchisenehmer und -geber • Vermittlung kompetenter Rechtsanwälte für die Vertragsprüfung • Interessenvertretung gegenüber Behörden, Kammern, Fördereinrichtungen, Ministerien • Öffentlichkeitsarbeit (u.a. Zeitschrift: Der Franchisenehmer) 	<ul style="list-style-type: none"> • Information und Beratung des Franchisenehmers in rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Fragen • Bewertung von Franchisingssystemen und Franchisegebern • Datenbank über Franchisingssysteme

Tabelle 1: Aktivitäten und Organisation der Franchisenehmerinteressenvertretung

Festgehalten werden kann, daß ein Anknüpfen an den normativen Bezugspunkten des Systems industrieller Beziehungen nur in Ausnahmefällen geeignet ist, eine Interessenvertretung in Franchising- oder franchisingähnlichen Systemen zu ermöglichen. Da die Interessen abhängiger Selbständiger vom klassischen Interessenvertretungssystem nur in wenigen Fällen aufgegriffen werden, entstehen auf deren Interessenvertretung spezialisierte Organisationen. Diese Franchisenehmerverbände schaffen somit

(in der Regel (un-) beabsichtigt) die Voraussetzungen für soziale Mindeststandards. Sie könnten dadurch als „TÜV“ für Franchisingkonzepte zu einer Stütze sozialstaatlicher Einrichtungen werden, die dazu beiträgt, daß es zu weniger Konkursen und weniger unerwünschten Beschäftigungsverhältnissen kommt.

Diese Ausführungen zeigen, daß sich die Zusammensetzung der relevanten Akteure für die Regulierung von Arbeit ändern kann. Damit verweist diese Studie auf ein theoretisches Defizit der *negotiated order theory*, denn Strauss (1978) verweist zwar in seinem Verhandlungsparadigma auf die Akteure und deren Interessen, aber eine Sensibilisierung für sich wandelnde Akteurskonstellationen bzw. neue Akteure, die die Arena der Aus- und Verhandlungsprozesse betreten bzw. verlassen, fehlt bislang.

4. Fallstudie: Vom Filial- zum franchisingähnlichen System¹⁰

4.1. Die Unternehmung, ihre Geschichte und Personalstrategie

Ende der 70er Jahre gründen zwei Mannheimer Kaufleute eine Einzelhandelsunternehmung, die sich auf den Verkauf besonderer Waren des täglichen Bedarfs spezialisiert und diese über kleine Filialen in der Nähe der Unternehmungszentrale verkauft. Angesichts der wachsenden Konzentration im Einzelhandel und dem steigenden Kapitalbedarf der Unternehmung verkaufen die Unternehmer dieses Unternehmen an einen Konzern, der dieses wiederum im Zuge der Bereinigung seines Firmenportfolios an einen Einzelhandelsstammhauskonzern verkauft. In der Folge nimmt das Tochterunternehmen dieses Einzelhandelsstammhauskonzerns konzerneigene Dienstleistungen in Anspruch (z.B. Personalabrechnung); ein Bezirksverkaufsleitersystem übernimmt die Kontrolle der Einhaltung der Planung vor Ort und ein auf die angebotenen Produktgruppen spezialisierter Logistikdienstleister organisiert die Logistik.

Die Personalselektion der Unternehmung ist für eine Einzelhandelsunternehmung ungewöhnlich, denn „das sind hochgebildete Leute, zum Teil promoviert. Soziologen, Philologen, Germanisten“ (M 1). Diese werden rekrutiert, weil es sich um ein „beratungsintensives Produkt handelt, das in einem bestimmten Ambiente verkauft wird“ (M 1), so daß zum Zeitpunkt der Untersuchung (1995) 65 von 100 Filialen von Akademiker/innen geführt werden.

Die Betriebsratsbildung beginnt in diesem Unternehmen 1987, indem an mehreren Orten „lockere Gesprächskreise gebildet“ (BR 1) werden, in denen sich die Beschäftigten über die Notwendigkeit einer Betriebsratsbildung austauschen. Es ist der Beginn der „sozialen Konstruktion der Belegschaft“ (Wirth in diesem Band unter Bezug auf Berger/Luckmann 1969) in einer *negotiation of order*. Nachdem mehrere Betriebsräte gewählt wurden und ein Gesamtbetriebsrat gebildet ist, wird der Betriebsbegriff in einem § 3 BetrVG-Tarifvertrag definiert und das Filialsystem per Tarifvertrag zu einem Betrieb erklärt. Diese branchentypische Übereinkunft aus der *negotia-*

¹⁰ Ich spreche in diesem Fall von einem franchisingähnlichen System, weil es auf Handelsvertreterverträgen basiert.

tion of order zwischen dem Management und der Gewerkschaft HBV spiegelt die Interessen der vertragsschließenden Parteien wieder: Die Gewerkschaft HBV rationalisiert ihre Beratungstätigkeit, indem sie ein zentrales Gremium schafft; das Management möchte – ähnlich wie in anderen großen Einzelhandelsunternehmungen – über einen zentralen Betriebsrat seine Hegemonie absichern und die Kosten senken (zur Praxis in großen Einzelhandelsunternehmungen vgl. Wirth 1999: 92 ff.), indem es den Flächenbetriebsrat in die Unternehmensstrategie einbindet.

Aufgrund der besonderen Form der Personalselektion agiert in dieser Unternehmung ein überdurchschnittlich kompetenter Betriebsrat, der die Beschäftigten über seine Informationspolitik einbindet und somit gleichzeitig Macht entwickelt. Die hohe Anerkennung, die der Betriebsrat genießt, zeigt sich beispielsweise daran, daß die Betriebsversammlungen von ca. 70 bis 80% der Beschäftigten besucht werden. Dies ist für ein filialisiertes Unternehmen ein außerordentlich hoher Wert. Die Praxis des Betriebsrates orientiert sich an den gesetzlichen Vorgaben aus dem Betriebsverfassungsgesetz, was u.a. auch das Ergebnis der negotiation of order im Betriebsrat, aber auch in der und mit der Gewerkschaft HBV ist. Sie entspricht somit in etwa der dominanten Orientierung der Interessenvertretung im Einzelhandel (vgl. dazu Wirth 1999).

4.2. Kontextbedingungen des franchisingähnlichen Systems

Als *strukturellen Kontext* der Unternehmung greifen die Akteure – wie in anderen Einzelhandelsunternehmungen auch (vgl. dazu z.B. Wirth 1999) – die markt- und produktionsökonomischen Erfordernisse von Unternehmungen auf, die sich im Fall des Managements in Renditeerwartungen und -planungen ausdrücken: „Die Renditen sind so gut, nämlich 8 % Umsatzrendite, und das Wachstumspotential ist vorhanden“ (M 1).

Zwar beziehen sich die Betriebsräte und die in diesem Unternehmen dominierende Gewerkschaft HBV ebenfalls auf die markt- und produktionsökonomischen Erfordernisse von Einzelhandelsunternehmungen, sie bringen aber darüber hinaus Gerechtigkeitsnormen, z.B. gleicher Lohn für gleiche bzw. gleichwertige Arbeit, und Effektivität und Effizienz der Interessenvertretungsarbeit in die Aushandlungsprozesse ein:

„Für uns war der Betriebsrat ein Mittel, um für Gerechtigkeit zu sorgen, also die Beschäftigten über ihre Rechte zu informieren, und den Tarifvertrag korrekt anzuwenden“ (BR 1).

Insbesondere die Vorstellungen der Betriebsräte von Gerechtigkeit bedingen unterschiedliche Sichtweisen von Management und Interessenvertretung. Diese Vorstellungen sind zumindest partiell das Ergebnis der eher ungewöhnlichen Personalselektionsstrategie der Unternehmung. Denn durch die Beschäftigung der Akademiker und Akademikerinnen, die einen Großteil ihrer Sozialisation in anderen Kontexten erfahren, halten andere Sichtweisen in die Organisation Einzug, die auch den organisationalen Kontext wesentlich beeinflussen.

Neben der hierarchischen Struktur der Unternehmung und damit die asymmetrische Verteilung von Ressourcen sowie von Macht prägt die Ablehnung der Mitbestimmung der Arbeitnehmer/innen durch das Management den organisationalen Kontext: „Mit einem Betriebsrat muß man sich doch nur rumärgern“ (M 2). Im Management erkennt man in der größeren Konzernunternehmung die funktionalen Aspekte betrieblicher Mitbestimmung an, in den kleineren Betrieben will das Management sie aber umgehen. Dementsprechend konstituiert sich in der negotiation of order zwischen Management und einer an der Einhaltung rechtlicher Normen orientierter Interessenvertretung ein Stil industrieller Beziehungen vom Typ ‚offene Konfrontation‘. Das Management bekämpft den Betriebsrat mit allen Mitteln, z.B. indem es bei Betriebsratswahlen für die Kandidatur einer zweiten, nach Einschätzung des Betriebsrates eher managementnahen Kandidatenliste sorgt, Mitbestimmungsrechte und Informationen vorenthält, bei strittigen Fragen keine Verhandlungslösung mit dem Betriebsrat findet, sondern die Entscheidungsfindung in einer Einigungsstelle erfolgt.

Trotz des konfrontativen Agierens seitens des Managements entsteht dieser Stil industrieller Beziehungen nicht zwangsläufig. Aber aufgrund der Orientierungen der Betriebsräte an Normen von Gerechtigkeit, die durch die gewerkschaftliche Bildungsarbeit noch verstärkt werden (vgl. dazu Wirth 1999: 88 f.), kommt es zu permanenten Konflikten zwischen Management und Interessenvertretung. Zudem hat sich zwischen dem Betriebsrat und der Gewerkschaft HBV eine relativ enge Kopplung entwickelt, die eine konfliktorientierte Strategie erleichtert.¹¹ Im Betriebsrat sieht man deshalb auch die Bildung des franchisingähnlichen Systems als eine Mitbestimmungsvermeidungsstrategie an:

„Das ist im Prinzip von der Gegenbewegung her genial: Wir bekämpfen nicht mehr die Gesetze, sondern wir ändern die Bedingungen, unter denen sie angewandt werden, so daß sie im Endeffekt keine Rolle mehr spielen“ (BR 1).

4.3. Bildung des franchisingähnlichen Systems: Von der betrieblichen Mitbestimmung zur mitbestimmungsfreien Zone

Neben der Mitbestimmungsvermeidungsstrategie des Managements ist seine Sichtweise hinsichtlich des Unternehmertums in franchisingähnlichen Systemen bedeutend für den Wandel der Unternehmungsorganisation zu einer Netzwerkorganisation. Aus Sicht des Managements werden zusätzliche Produktivitätsreserven durch ein Mehr an Unternehmertum erschlossen und somit der Wandel eines auch nach Einschätzung des Managements ökonomisch erfolgreichen Unternehmungskonzepts begründet:

¹¹ In diesem Fall gelingt es dem Management aufgrund seiner ablehnenden Haltung gegenüber der Interessenvertretung und der betrieblichen Mitbestimmung nicht, ähnlich wie in den Großunternehmungen des Konzerns, die Interessenvertretungsspitze zu kooptieren und damit die „Verschränkung von betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretung“ (Schmidt/Trinczek 1993) zu umgehen.

„Herr Müller [Aufsichtsratsmitglied des Stammhauskonzerns; Anm. d. Verf.] war ein ganz glühender Verfechter dieses Franchisingssystems und von dem stammen die geflügelten Worte, daß es besser ist, wenn an der Basis unternehmerisch gedacht wird“ (BR 1).

„Sie haben in dem Franchisingkonzept nicht den Angestellten, sondern den Unternehmer vor Ort, der unsere Filiale mit den entsprechenden Konsequenzen für eine positive Umsatzentwicklung, ein gutes Kostenmanagement und eine vernünftige Ergebnisrelation führt“ (M 1).

Gleichwohl schließt diese Sichtweise, die über die Hierarchie des Konzerns in das Management der Tochterunternehmung, der Systemzentrale, hineingetragen wird, aus Sicht des Betriebsrates ideologische Momente ein, denn wirtschaftlich bessere Ergebnisse für Franchisingoutlets zu nach Ansicht des Betriebsrates vergleichbaren Filialen¹² konnte das Management nicht nachweisen:

„Wir haben Untersuchungen angestellt, in denen wir zehn Läden mit vergleichbaren Daten verglichen haben. Die Ergebnisse waren die gleichen. Wenn die Läden ein gewisses Alter erreicht haben, und wenn man dann noch sagt, man nimmt jetzt vergleichbare Städte und wenn man dann auch noch berücksichtigt, wo die liegen, ob die in einem dynamischen Gebiet oder in einem eher ruhigen Gebiet liegen, dann haben sie immer die gleichen Werte gehabt“ (BR 1).¹³

Die Quasi-Externalisierung erfolgt sukzessive, indem einzelne Filialen in sogenannte Partnerbetriebe umgewandelt werden.

„Das lief relativ behutsam ab. Es ist nicht so gewesen, daß sie das massiv forciert haben, sondern es wurden Einzelgespräche geführt und man hat dann eben die Filialleiter mit dem Hinweis, daß man nach einem Franchisenehmer suchen werde, innerhalb von zwei Jahren abgewickelt. Bis auf die letzten. Das waren 20 oder so, die damals noch in Eigenregie geführt worden sind“ (BR 1).

Den Verhandlungskontext zwischen den einzelnen Filialleitern und dem zentralen Management kennzeichnet eine Machtasymmetrie, denn die Entscheidungsbefugnis über die Franchisierung der Filiale zwingt die meisten der Filialleiter in einer negotiation of order in einen Konsens, den „strukturell imprägnierte‘ Akzeptanz“ (Sander/Meyer 1994), also Zwang, kennzeichnet.

Beim Betriebsrat und der Gewerkschaft HBV stößt diese „Auflösung der Unternehmung“ (Picot/Reichwald 1994) nicht nur wegen der Umgehung der Interessenvertretung auf wenig Akzeptanz, sondern auch wegen der zahlreichen Indizien für eine Rechtsformverfehlung, die die Vermutung nahelegen, daß es sich bei den Betreibern der Outlets des franchisingähnlichen Systems um Arbeitnehmer/innen handelt. Die Partner sind beispielsweise an Vorgaben hinsichtlich Arbeitsort und -zeit sowie Ur-

¹² Wichtig für die Vergleichbarkeit der wirtschaftlichen Ergebnisse und der Umsatzentwicklung sind u.a. die Gründungs- bzw. Eröffnungsdaten der Filialen.

¹³ Die Art und Weise, wie kompetent diese Betriebsräte sich mit wirtschaftlichen Kennzahlen auseinandersetzen, zeigt einmal mehr, daß es sich hier nicht um die typischen Einzelhandelsbetriebsräte handelt (zur typischen Praxis in den Einzelhandelsbetriebsräten vgl. Wirth 1999).

laubsgewährung gebunden. Zudem verfügen die Franchisingoutlets nicht über eine eigene Buchhaltung, und die Systemzentrale hat jederzeit einen Zugriff auf die Einnahmen des Outlets. Der Partner ist lediglich berechtigt, seine Provision einzubehalten, was in etwa einem Lohnabrechnungsverfahren entspricht. Der Betriebsrat läßt entsprechend seinen Vorstellungen von Gerechtigkeit, die sich sehr eng an die betriebsverfassungsrechtlichen Normen anlehnen, gerichtlich klären, ob der Arbeitnehmerbegriff für die Betreiber der Outlets zutrifft. Nachdem der Antrag des Betriebsrates in der ersten Instanz abgelehnt wurde, schließt sich das zuständige Landesarbeitsgericht der Sichtweise des Betriebsrates an und hält fest:

„Es wird festgestellt, daß die folgenden für die Antragsgegnerin tätigen Partner Arbeitnehmer der Antragsgegnerin im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes sind: Peter Schwab,“ (Urteilsbegründung).

Mit dieser Entscheidung macht das Landesarbeitsgericht die Quasi-Externalisierung rückgängig und leitet damit eine neue Runde der *negotiation of order* im Netzwerk ein, das weiterhin von der Machtasymmetrie zwischen dem einzelnen Filialleiter und der Unternehmungszentrale gekennzeichnet ist. In dieser *negotiation of order* setzt das Management u.a. mit dem Hinweis auf sein Kündigungsrecht eine Vertragsänderung durch, die den Vertrag in für diese Entscheidung wichtigen Gesichtspunkten ändert. In der Folge hebt das Bundesarbeitsgericht die Entscheidung des zuständigen Landesarbeitsgerichts auf, weil die beanstandeten Verträge nicht mehr existieren und die neuen Bestimmungen gegen den Arbeitnehmerstatus sprechen. Das Bundesarbeitsgericht geht somit bei seiner Entscheidung von einer rein formellen Betrachtung aus und berücksichtigt nicht die konkrete soziale Praxis im Netzwerk, die immer noch von einer engen Anbindung an die Vorgaben der Systemzentrale und einer hierarchieähnlichen Machtasymmetrie geprägt sind, die eine persönliche, zumindest jedoch eine arbeitnehmerähnliche wirtschaftliche Abhängigkeit begründen. Beispielsweise kontrolliert die Systemzentrale sämtliche Beschaffungswege, die Kundenkartei und entscheidet darüber, wer nach dem Auslaufen des Vertrages weiterhin für sie aktiv sein kann. Sie entscheidet also über die Existenz der Partner. Aber auch während der Vertragslaufzeit kann die Systemzentrale durch die Androhung oder tatsächliche Eröffnung von neuen Outlets in der Nähe eines bestehenden erhebliche Macht ausüben. Zudem kontrolliert sie über ein Bezirksverkaufsleitersystem die Umsetzung der Vorgaben, z.B. der Sortimentsbeschränkung. Abweichungen hiervon werden machtvoll sanktioniert. Die vertragliche und praktische Anerkennung der Herrschaftsausübung durch die Systemzentrale basiert also auf außerordentlich asymmetrischen Interorganisationsbeziehungen.

Angesichts der Auslegung der Interorganisationsbeziehungen unternehmen der Betriebsrat und die Gewerkschaft HBV – wie sich später zeigt – einen letzten Versuch, eine Mitbestimmung in diesem System abzusichern. Aufgrund der weitgehenden Befugnisse der Systemzentrale und der hierarchieähnlichen Beziehung zu den Outlets, die sehr stark an einen betriebsverfassungsrechtlichen Konzern erinnert, wollen sie die Bildung eines Konzernbetriebsrates durchsetzen. Die Bildung des Konzernbe-

triebsrates wird aber vom Management strikt abgelehnt und mit einer grundlegenden Reorganisation der restlichen Filialen beantwortet. Unter Ausübung von erheblichem Druck auf die Beschäftigten stimmen diese der Übernahme von Outlets zu oder verlassen die Unternehmung. Damit wird dem Betriebsrat systematisch die Grundlage entzogen, denn am Ende existiert nur noch in der Systemzentrale ein Betriebsrat, der aber aufgrund der Nähe zum Management für die Durchsetzung von Unternehmensinteressen instrumentalisiert wird und in Folge dessen die Verfolgung aller anhängigen Verfahren, z.B. ob der Konzernbetriebsrat ordnungsgemäß gebildet wurde, ablehnt. Das Management übt seine Macht aus und macht damit den Betrieb zu einer mitbestimmungsfreien Zone. Die Betriebsräte, die den Konflikt maßgeblich mitvorangetrieben haben, scheiden aus dem Unternehmen aus. „Das Ende des Betriebsrates war für das Unternehmen teuer“ (BR 1), weil es den Betriebsräten hohe Abfindungen zahlen muß.

Die Interessenvertretung hat sich in ihrer Praxis an den rechtlichen Vorgaben orientiert, was darauf hindeutet, daß in der Gewerkschaft HBV Juristen/innen bzw. in rechtlichen Dimensionen denkende Gewerkschaftssekretäre dominieren (vgl. dazu auch die Ergebnisse in Wassermann 1996: 573). Neue Formen der Interessenvertretung, mit denen die Interessenvertretung jenseits rechtlicher Vorgaben und richterrechtlicher Interpretationen von Gesetzen *Interessenvertretungspolitik* hätte betreiben können, werden zu diesem Zeitpunkt kaum diskutiert und auch nicht praktiziert. Dies erfolgt in größerem Umfang erst 1994/1995 in der Schlecker-Kampagne für soziale Mindeststandards.

Die negotiation of order führt, nachdem die Protagonisten des Betriebsrates ausgeschieden sind, zu einer mitbestimmungsfreien Zone, die das Ergebnis der Interessensrealisierung des Managements ist. Lediglich in den Fällen, in denen an einen Unternehmer mehrere Filialen vergeben wurden und die Beschäftigten in dem entstehenden Filialsystem Betriebsräte wählen, setzt sich der konfliktorische Stil industrieller Beziehungen auf einer anderen Ebene fort, ohne allerdings die Systemzentrale nochmals zu involvieren. Es kommt also auch hier durch die Unternehmungsvernetzung – wie in einem anderen Fall eines Einzelhandelskonzerns (vgl. dazu Wirth 1999: 255) – zu einem „distancing“ (Atkinson 1984) der fokalen Unternehmung von Problemen industrieller Beziehungen.

Obwohl einige Outletbetreiber versuchen, eine alternative Form der Interessenvertretung zu etablieren, die aber aufgrund der systematischen Untergrabung von Vertrauen durch managementnahe Outletbetreiber scheitert, bleibt den „Unternehmern“ nur übrig, auf jährlich stattfindenden Treffen ihre Interessen gegenüber dem Management zu vertreten.¹⁴

Dieses Beispiel zeigt, daß in bestimmten Fällen der Unternehmungsvernetzung nicht nur aufgrund der richterrechtlichen Interpretation der Gesetze der „Rechtsweg ausge-

¹⁴ Dabei sind sie, wenn es um divergierende Interessen geht, allerdings nicht sehr erfolgreich.

schlossen“ ist, sondern auch aufgrund der gravierenden Machtasymmetrie zwischen den Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung auf der einen Seite und dem Management auf der anderen Seite. Dies führt dazu, daß Recht nicht in die Praxis übergeführt werden kann. Es kommt also nicht nur zum „Rechtsfortschritt durch gewerkschaftliche Gegenmacht“ (Hoffmann 1968), sondern auch zur Aushöhlung von (Arbeits-) Recht durch Unternehmermacht.

Obwohl die kollektiven Interessenvertretungsstrukturen in diesem franchisingähnlichen System ausgehebelt sind, besteht weiterhin ein Bezug zum kollektiven Regulierungssystem. Beispielsweise entsprechen die Einkommen der Outletinhaber dem Gehalt eines Filialleiters im Einzelhandel. Damit fungiert das kollektive Regulierungssystem als Referenzpunkt für die Regulierung von Arbeit im franchisingähnlichen System. Zudem sind die Outletinhaber nicht völlig frei von kollektiven Regelungen, da in einigen Bundesländern, so z.B. in Baden-Württemberg, die Einzelhandelstarifverträge allgemeinverbindlich sind, und die Inhaber infolgedessen an diesen Tarifvertrag gebunden sind. Inwieweit dieser allerdings angewandt wird, entzog sich der Kenntnis aller Befragten. Ferner zeigt diese Fallstudie, daß – anders als Fiebig (1998: 158 ff.) behauptet – nicht die Erhöhung der Einkommen durch die Bildung von Franchising- und franchisingähnlichen Systemen wahrscheinlich ist, sondern Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen zu erwarten sind.

Das Management zieht aus diesem Konflikt Konsequenzen und richtet seine (Personal-) Selektionsstrategie neu aus. Als Betreiber der Outlets kommen nun nicht mehr vorwiegend arbeitslose Akademiker/innen aus Geistes- und sozialwissenschaftlichen Disziplinen in Frage, sondern „schneidige Jungunternehmer mit Handy“ (BR 1) bzw. „Leute, die unternehmerisch aktiv sein wollen“ (M 2). Damit verändert sich der organisationale Kontext im franchisingähnlichen System derart, daß eine kollektive Interessenvertretung zukünftig wahrscheinlich ausgeschlossen ist.

In anderen Fällen, z.B. bei der Quasi-Externalisierung der Berliner Spar-Supermarktfilialen an rechtlich selbständige Einzelhändler, kommt es, wenngleich nach weitaus weniger dramatischen Konfliktverläufen, ebenfalls zu mitbestimmungsfreien Zonen. Insofern kann angenommen werden, daß diese Fallstudie, sieht man einmal von dem engagierten Betriebsrat ab, eher typisch ist und somit darauf hinweist, daß sich durch die Bildung von Franchising- und franchisingähnlichen Systemen die industriellen Beziehungen grundlegend wandeln werden. Dafür sprechen auch die mitbestimmungsrelevanten Ergebnisse der Bildung von franchisingähnlichen Systemen in den Fällen der Lebensmittelfilialisten Tip, Rewe und Edeka-Neukauf, die ebenfalls mitbestimmungsfreie Zonen hervorbrachten.

5. Zusammenfassung und weiterführende Fragen

Franchising- und franchisingähnliche Systeme, deren Bedeutung für die Produktion und Distribution von Dienstleistungen und Beschäftigung im Dienstleistungssektor kontinuierlich wächst, werfen gravierende Probleme für die Interessenvertretung auf.

Da es sich bei diesen Systemen um Unternehmensnetzwerke handelt und eine Interessenvertretung in diesen nicht (rechtlich) kodifiziert ist, erweist sich eine Interessenvertretung, die an den normativen Bezugspunkten Arbeitsverhältnis, Betrieb, Unternehmen und Konzern anknüpft, als kaum praktikabel. Allenfalls in Folge von Rechtsformverfehlungen können der Arbeitnehmer- und der (betriebsverfassungsrechtliche) Konzernbegriff sowie die Rechtsfigur der arbeitnehmerähnlichen Person einen Anknüpfungspunkt für eine Interessensvertretung bieten. In der sozialen Praxis kommen, selbst wenn diese Ausnahmen vorliegen, die daran gebundenen Rechte kaum zur Anwendung, weil sie von den Betroffenen als solche realisiert werden müssen. Dies erscheint am wahrscheinlichsten, wenn diese Systeme im Zuge einer Quasi-Externalisierung aus einer Unternehmung entstehen. In diesen Fällen können die Gewerkschaften und Betriebsräte mit gezielten neuen Aktionsformen (z.B. Boykottkampagnen) zusätzliche Ressourcen mobilisieren, um gestaltend einzugreifen.

Da die an rechtlichen Vorgaben orientierte Interessenvertretungspolitik kaum greifen kann und zu diesem Zeitpunkt sowie in diesem Fall die „neuen“ Formen der Interessenvertretung (z.B. Boykotte, Negativimagekampagnen) nicht bzw. kaum praktiziert werden, nehmen neue Akteure, z.T. unbewußt, Interessenvertretungsfunktionen wahr. Franchisenehmerverbände und -dienstleister, die die Regulierung von Franchisingssystemen und zukünftig ggfs. auch die von franchisingähnlichen Systemen überprüfen bzw. beratend für diese „Unternehmer“ tätig werden, schaffen damit möglicherweise die Grundlage für akzeptable Arbeitsbedingungen. Ob diese dann tatsächlich entstehen, hängt von einer Reihe von Kontextfaktoren ab, z.B. der Persönlichkeit des Unternehmers, dem Verlauf der negotiation of order in den einzelnen Outlets, den Handlungen der Systemzentrale etc.

Obige Befunde werfen Fragen nach den Organisationsformen und der Praxis der Interessenvertretung auf. Es stellt sich z.B. die Frage, ob die auf Betriebe und Unternehmen fixierte Interessenvertretungspolitik angesichts deren Auflösung nicht weit aus stärkeren Orten und Regionen als Bezugspunkte begreifen sollte. Des Weiteren ist danach zu fragen, ob sich durch neue und zusätzliche Dienstleistungsangebote, die z.B. in Kooperation mit gewerkschaftsnahen Institutionen (z.B. Sozialversicherungsträgern) oder sogar im Rahmen einer ungewöhnlichen Kooperation mit Franchisenehmerverbänden produziert werden, soziale Mindeststandards auch in diesen Unternehmensnetzwerken durchsetzen lassen. Die Chancen und Probleme dieser neuen Formen der Interessenvertretung gilt es in weiteren Studien allerdings noch genauer zu erforschen.

Literatur

- Appel, C./Frantziach, P. (1998): Sozialer Schutz in der Selbständigkeit. In: Arbeit und Recht 46 (3): 93-98.
- Atkinson, J. (1984): Manpower strategies for flexible organizations. In: Personnel Management 16: 28-31.

- Becker, J. H. (1990): Der Franchise- und System-Manager – Positionsanforderungen, Beschaffung, Auslese, Vergütungssysteme. In: Deutscher Franchise-Verband (Hrsg.): Jahrbuch Franchising 1990. Frankfurt/Main: 26-33.
- Berger, P./Luckmann, T. (1969): Die gesellschaftliche Konstruktion von Wirklichkeit. Frankfurt/Main.
- Blank, M./Blanke, H./Klebe, T./Kümpel, W./Wendeling-Schröder, U./Wolter, H. (1987): Arbeitnehmerschutz bei Betriebsaufspaltung und Unternehmensteilung. 2. Aufl. Köln.
- Brüggemeier, M./Lenk, K. (1997): Franchising im öffentlichen Sektor als Organisationsmodell zur weiten Verbreitung multifunktionaler Serviceläden. Bericht zum Forschungsvorhaben „Vertragsformen und Organisationsmodelle zur Förderung der weiten Verbreitung von multifunktionalen kommunalen Serviceläden („Bürgerbüros“)“. Gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung. Oldenburg/Hamburg.
- Buchholz, G. (1995): Ratgeber Freie. 5. Aufl. Stuttgart.
- Buschbeck-Bülow, B. (1989): Betriebsverfassungsrechtliche Vertretung in Franchise-Systemen. In: Betriebs-Berater 44 (5): 352-354.
- Buschmann, R. (1988): Franchise-Arbeitnehmer. In: Arbeitsrecht im Betrieb 9 (3): 51-56.
- Buschmann, R. (1997): Rechtsweg – Franchisenehmer – Arbeitnehmer. In: Arbeit und Recht 45 (12): 499-501.
- Deutscher Franchise-Verband (1998): Franchise-Telex April 1998. München.
- Fiebig, M. (1998): Franchising im öffentlichen Sektor. Frankfurt/Main etc.
- Fitting, K./Kaiser, H./Heither, F./Engels, G. (1998): Betriebsverfassungsgesetz. Handkommentar. 19. Aufl. München.
- Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung (1996): Mitbestimmung in Klein- und Mittelbetrieben. Bonn.
- Giddens, A. (1984): The constitution of society. Outline of the theory of structuration. Cambridge.
- Gittermann, D. (1995): Arbeitnehmerstatus und Betriebsverfassung in Franchise-Systemen. Frankfurt/Main etc.
- Hilbert, J./Sperling, H. J./Fretschner, R. (1999): Interessenvertretung in Klein- und Mittelbetrieben. In: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. 3. Aufl. München/Mering: 257-272.
- Hoffmann, R. (1968): Rechtsfortschritt durch gewerkschaftliche Gegenmacht. Frankfurt/Main.
- Jarillo, J. C. (1988): On strategic networks. In: Strategic Management Journal 9: 31-41.
- Joas, H. (1988): Symbolischer Interaktionismus. Von der Philosophie des Pragmatismus zu einer soziologischen Forschungstradition. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 40 (3): 417-446.
- Jubelt, D. (1992): Partnerschaftliche Marktbearbeitung durch Depotsysteme. In: Zentes, J. (Hrsg.): Strategische Partnerschaften im Handel. Stuttgart: 205-222.
- Kloyer, M. (1995): Management von Franchisenetzwerken. Eine Resource-Dependence-Perspektive. Wiesbaden.
- Köhler, H.-D. (1999): Netzwerksteuerung und/oder Konzernkontrolle? In: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): Steuerung von Netzwerken. Opladen: 280-300.
- Kunkel, M. (1994): Franchising und asymmetrische Informationen. Wiesbaden.
- Llewellyn, K. N. (1967): Eine realistische Rechtswissenschaft – der nächste Schritt. In: Hirsch, E./Rehbinder, M. (Hrsg.): Studien und Materialien zur Rechtssoziologie. Sonderheft 11 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Köln/Opladen: 54-86.

- Maas, P. (1990): Franchising aus wirtschaftspsychologischer Sicht. Frankfurt/Main etc.
- Mayer, U./Paasch, U. (1990): Ein Schein von Selbständigkeit. Ein-Personen-Unternehmen als neue Form der Abhängigkeit. Köln.
- Meurer, J. (1997): Führung von Franchisesystemen. Wiesbaden.
- Mückenberger, U. (1985): Der Zugriff des Prozeduralismus. In: Jacobi, O./Kastendieck, H. (Hrsg.): Staat und industrielle Beziehungen in Großbritannien. Frankfurt/Main/New York: 188-210.
- Müller-Jentsch, W. (1996): Theorien industrieller Beziehungen. In: Industrielle Beziehungen 3 (1): 36-64.
- Müller-Jentsch, W. (1997): Soziologie der industriellen Beziehungen. Eine Einführung. 2. Aufl. Frankfurt/New York.
- Müller-Jentsch, W./Sperling, H. J./Weyrather, I. (1997): Neue Technologien in der Verhandlungsarena. München/Mering.
- Naschold, F./Budäus, D./Jann, W./Mezger, E./Oppen, M./Picot, A./Reichard, C./Schanze, E./Simon, N. (1996): Leistungstiefe im öffentlichen Sektor. Berlin.
- Negt, O./Morgenroth, C./Geiling, H./Niemeyer, E. (1989): Emanzipationsinteressen und Organisationsphantasie. Eine ungenutzte Wirklichkeit der Gewerkschaften? Köln.
- Nölting, A. (1994): Die individualrechtliche und betriebsverfassungsrechtliche Beurteilung von Franchisesystemen. Frankfurt/Main etc.
- o.V. (1999a): Von Selbständigkeit ist da keine Spur. In: ÖTV-Magazin (1/2): 32.
- o.V. (1999b): Eismann-Franchisenehmer arbeitnehmerähnlich. In: Arbeit und Recht 47 (1): 29.
- Pauli, K. S. (1999): Vom Franchise-Nehmer zum Handelsvertreter. In: Frankfurter Rundschau vom 27.3.99.
- Pfau, B./Spiekermann, P./Wahsner, R. (1986): Selbst ist der Mann? Düsseldorf.
- Picot, A./Reichwald, R. (1994): Auflösung der Unternehmung? Vom Einfluß der IuK-Technik auf Organisationsstrukturen und Kooperationsformen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 64 (5): 547-570.
- Posselt, T. (1999): Das Design vertraglicher Vertriebsbeziehungen am Beispiel Franchising. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 69 (3): 347-375.
- Powell, W. W./DiMaggio, P. J. (Hrsg.) (1991): The new institutionalism in organizational analysis. Chicago.
- Rudolph, W./Wassermann, W. (1996): Betriebsräte im Wandel. Münster.
- Sandner, K./Meyer, R. (1994): Verhandlung und Struktur: Zur Entstehung organisierten Handelns in Unternehmen. In: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 4. Berlin/New York: 185-218.
- Schmidt, R./Trinczek, R. (1993): Duales System: Tarifliche und betriebliche Interessenvertretung. In: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. 2. Aufl. München/Mering: 169-201.
- Selzner, H. (1994): Betriebsverfassungsrechtliche Mitbestimmung in Franchise-Systemen. Baden-Baden.
- Skaupy, W. (1990): Franchise-Systeme und Betriebsräte. In: Betriebs-Berater 45 (2): 134-136.
- Stahle, W. H. (1999): Management. 8. Aufl. München.
- Stein, G. (1996): Franchisingnetzwerke im Dienstleistungsbereich. Management und Erfolgsfaktoren. Wiesbaden.
- Strauss, A. (1978): Negotiations. San Francisco etc.
- Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. Wiesbaden.

- Sydow, J. (1994): Franchisingnetzwerke. Ökonomische Analyse einer Organisationsform der Dienstleistungsproduktion und -distribution. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 64 (1): 95-113.
- Sydow, J./Kloyer, M. (1995): Management von Franchisingnetzwerken. Erkenntnisse aus sechs Fallstudien. Arbeitspapier Nr. 172 des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften, Bergische Universität Wuppertal.
- Sydow, J./Windeler, A. (1994): Über Netzwerke, virtuelle Integration und Interorganisationsbeziehungen. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): Management interorganisationaler Beziehungen. Opladen: 1-21.
- Sydow, J./Wirth, C. (1999): Von der Unternehmung zum Unternehmungsnetzwerk – Interessenvertretungsfreie Zonen statt Mitbestimmung? In: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. 3. Aufl. München/Mering: 157-184.
- Trittin, W. (1994): Kommentar zu § 47 – 73. In: Däubler, W./Kittner, M./Klebe, T./Schneider, W. (Hrsg.) (1994): Betriebsverfassungsgesetz. 4. Aufl. Köln: 866-1049.
- Trittin, W. (1996): Der Betriebsübergang. Handlungshilfe für Betriebsräte zu § 613a BGB. Köln.
- Voswinkel, S. (1996): Der „Betriebsrat light“ und die „normale“ Betriebsverfassung. Betriebliche Interessenvertretung in Bauwirtschaft und Gastgewerbe. In: Industrielle Beziehungen 3 (4): 351-370.
- Wassermann, W. (1995): Gewerkschaften auf dem Weg zu den kleinen Betrieben. Manuskripte 189. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.
- Wassermann, W. (1996): Betriebsräte im Wandel. Aktuelle Entwicklungsprobleme gewerkschaftlicher Betriebspolitik im Spiegel der Ergebnisse der Betriebsratsahlen 1994. In: WSI-Mitteilungen 49 (9): 564-575.
- Weltz, F. (1977): Kooperative Konfliktverarbeitung. Ein Stil industrieller Beziehungen in deutschen Unternehmen. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 28 (5+8): 291-301 und 489-494.
- Wibera AG/Klee-Kruse, G. (1998): Bürgerbüro. Verwaltungsgemeinschaft Bismark (Altmark). Unveröffentlichter Projektbericht. Düsseldorf/Nottuln.
- Wirth, C. (1994): Die neue Unübersichtlichkeit im Einzelhandel. Münster.
- Wirth, C. (1999): Unternehmungsvernetzung, Externalisierung von Arbeit und industrielle Beziehungen. München/Mering.

Arbeitnehmerbeteiligung im Netz – Mitbestimmung in der Fraktalen Fabrik?

Hinter der Bildung von Netzwerken verbergen sich reale Konsequenzen für die arbeitsrechtliche Stellung der in den jeweiligen Betrieben beschäftigten Arbeitnehmer. Nicht selten, beinahe schon im Regelfall sind eher Verschlechterungen zu konstatieren. Das praktisch einzige rechtliche Instrument, das im Falle von „Outsourcing“ und der Integration von betriebsfremden Arbeitnehmern in die betrieblichen Arbeitsabläufe im Interesse der vorhandenen Belegschaften Einfluß nehmen kann, die Beteiligung des Betriebsrats (§§ 99, 111 BetrVG), ist aufgrund der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts oft nur eingeschränkt verfügbar. Dort, wo Gesetz und Rechtsprechung Arbeitnehmervertretungen keine Beteiligungsmöglichkeiten einräumen, werden die Akteure zunehmend selbst aktiv. Doch die Reklamation von Mitgestaltungsansprüchen hat ihren Preis: aufgegeben werden Verhandlungspositionen, die rechtlich abgesichert sind. Insoweit weisen die Schwierigkeiten effektiver Beschäftigtenvertretung bei Erscheinungsformen des Lean Managements über das geltende Arbeitsrecht hinaus. Dessen Regelungstiefe nimmt tendenziell ab, Neues ist jedoch noch nicht an die Stelle wirkungslos gewordener Schutzvorkehrungen getreten.

Employee participation in network organizations – Co-determination in fractured workshops?

The evolution of inter-firm networks may cause several consequences for the labour law status of employees in network firms. In most cases the workers are faced with worse working conditions, a higher dismissal risk and less protection by collective agreements and the law; furthermore some may loose their status of an employee and may shift to self-employment. However, the works councils (Betriebsrat) which are intended to cope with the network-orientated re-structuring of the firm (e.g. outsourcing and the use of subcontractors workforce) according to paragraphs 99 and 111 Works Constitution Act (Betriebsverfassungsgesetz), are limited by decisions of Federal Labour Court (Bundesarbeitsgericht). As a result of the Courts' decisions works councils started to bargain with management. As the "price" for the re-establishment of their influence on the field of creating inter-firm relationships works councils agreed usually to accept more „flexibility“ in using the workforce and some cases gave up legal or collective agreements rights. The difficulties of effective employee representation under lean management circumstances are an example of the problems of protecting worker rights by traditional legal regulations which don't fit exactly a new situation and which are not yet replaced by new ones.

* Dr. jur. Thomas Kreuder, Jg. 1960, Ministerialrat, z.Z. als wissenschaftlicher Mitarbeiter an das Bundesverfassungsgericht abgeordnet, Privatanschrift: Philipp-Reis-Str. 27, 61352 Bad Homburg.

Diffenzierungen sind zweifelsohne ein Zeichen etablierter Phänomene. Diese Stellung haben Unternehmensnetzwerke mittlerweile erreicht. Grob unterschieden werden regionale und sogenannte strategische Netzwerke (vgl. Sydow 1992: 47 ff., 60 ff.). Aus der Perspektive der Arbeitnehmerbeteiligung bieten regionale Kooperationen überwiegend kleinerer Firmen wenig Neues. Formen institutionalisierter Mitbestimmung durch Betriebs- und Aufsichtsrat sind dort praktisch bedeutungslos (vgl. Wassermann 1992: 41 ff.). Anders ist es dagegen in demjenigen Bereich von Industrie und Dienstleistungen, in dem die strategischen Netzwerke durch Ausgliederung und Fremdvergaben entstehen. Große Unternehmen waren seit jeher das Feld der institutionalisierten Mitbestimmung (vgl. Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung 1998: 29 ff., 43 ff.), und von daher verändern sich mit Größe und Anzahl der Einheiten auch die Rahmenbedingungen der auf gesetzlicher und tarifvertraglicher Grundlage errichteten Mitwirkung und -bestimmung von Arbeitnehmern in Betrieb und Unternehmen. "Arbeitnehmerbeteiligung im Netz" bezieht sich deswegen (fast) immer auf Vorgänge in strategischen Netzwerken und deren Konsequenzen; dies heißt nicht, daß regionale Kooperationen keine wissenschaftliche und intellektuelle Aufmerksamkeit verdienen, doch im Bereich von kleinen und mittleren Unternehmen ist, soweit erkennbar, der *status quo* unverändert geblieben, so daß eine Schilderung der Verhältnisse dort gegenwärtig nur wenig Sinn hat. Die folgende Darstellung ist darauf beschränkt, die mitbestimmungspolitische Zukunft in den zu Netzwerken umgeformten Großunternehmen zu skizzieren.

1. Im Netz

Die wachsende Verbreitung von netzwerkartigen Kooperationen hat mehrere Ursachen. Die wesentlichste ist wohl, daß Netze "die oft widersprüchlichen Anforderungen an Effizienz und Flexibilität miteinander zu versöhnen" (Sydow 1992: 3) scheinen. Diese Symbiose wiederum beruht darauf, daß Hybride zwei "unterschiedliche Reaktionen auf Umweltstörungen miteinander kombinieren: Die Reaktion 'Autonomie' unabhängig kalkulierender Individuen und die Reaktion 'Kooperation' der formalen Organisation" (Teubner 1993: 384). Im Ergebnis besteht das Resultat solcher Beziehungen nicht zuletzt darin, daß die "Überwachungskosten" ungleich niedriger sind als bei herkömmlich organisierten Arten der Zusammenarbeit (vgl. Kreuder 1998: 45 f., 64 ff., sowie Hoffmann in diesem Band).

Aber nicht nur der Koordinierungsaufwand ist im Netzwerk vergleichsweise gering, auch ansonsten werden Kostenvorteile konsequent genutzt. In der Praxis erfolgt nämlich die Netzwerkbildung zumeist über die Ausgliederung bislang selbst verrichteter Tätigkeiten (Sydow 1992: 18 ff.). Bei den mittels *Outsourcing* ausgelagerten Bereichen handelt es zumeist um solche, die keine besonderen Qualifikationen erfordern, da sie außerhalb des vom Auftraggeber exklusiv betriebenen "Kerngeschäfts" angesiedelt sind. Folglich ist die Zahl der Anbieter groß und die Konkurrenz unter ihnen entsprechend stark. Vorteilhaft für den Auftraggeber ist darüber hinaus, daß durch die

Inanspruchnahme von Fremdleistungen deren Kosten vom Markt bestimmt und somit für vergleichbare noch im Betrieb verbliebene Bereiche Referenzwerte vorgegeben werden. Für jene Betriebs- und Unternehmensteile ist das *Outsourcing* darüber hinaus ein unübersehbares Signal, daß auch sie durch Dritte potentiell ersetzbar sind, was wiederum deren Interesse steigert, den durch *Benchmarking* definierten Vorgaben zu genügen (vgl. Kreuder 1998: 133).

Die vergleichsweise günstigen Preise der von den Fremdfirmen angebotenen Dienstleistungen beruhen im wesentlichen auf der Ausnutzung der zwischen verschiedenen Branchen bestehenden Einkommensdifferenzen. Die Einsparpotentiale sind in der Tat beträchtlich, selbst wenn unterstellt wird, daß die Beschäftigten der Auftragnehmer tariflich bezahlt werden. So zeigt etwa ein Vergleich der einschlägigen Tarifbestimmungen bei einfachen Tätigkeiten in einem selbständigen Kantinenbetrieb, daß dort das monatliche Entgelt um mehr als DM 500,- niedriger liegt als bei der entsprechenden Eingruppierung in der chemischen Industrie. Die Abstände vergrößern sich bei mittleren Tätigkeiten auf mehr als DM 1.200,- bzw. auf fast DM 2.300,- bei gehobenen Entgeltgruppen. Ähnliche, wenngleich weniger gravierende Abweichungen ergeben sich bei den Tarifbedingungen des Gebäudereinigungsgewerbes und des Elektrohandwerks. Überdies bieten die genannten Branchen den Arbeitnehmern neben einem niedrigeren Einkommen auch ungünstigere Arbeitszeiten und geringere Urlaubsansprüche als in der Industrie. Auch dort gibt es deutliche Unterschiede. So erhalten etwa die nach dem Chemie-Tarif entlohnten Arbeitnehmer eines auf dem VW-Werks-gelände in Salzgitter produzierenden Zulieferers monatlich zwischen DM 600,- und DM 800,- weniger als die nach dem Firmentarifvertrag mit der *IG Metall* bezahlten Mitarbeiter des Automobilherstellers, der das Ersatzteil bisher in Eigenregie fertigte. Es überrascht daher kaum, daß das noch größere Tarifgefälle zwischen der Textil- und der Metallindustrie zu einer fast vollständigen Auslagerung der Sitzherstellung geführt hat (vgl. Kreuder 1998: 133 f.). Kostengesichtspunkte sind es letztlich auch, wenn Fremdvergaben deshalb erfolgen, weil komplexe Leistungen, die ansonsten zeit- und kapitalaufwendig selbst entwickelt werden müßten, gemeinsam mit spezialisierten Anbietern entwickelt werden (vgl. Duschek 1998), bietet dieses Vorgehen doch den Vorzug, nur bei tatsächlicher Inanspruchnahme zahlen und entsprechende eigene Teileinheiten nicht dauerhaft unterhalten zu müssen.

2. Netzwerk und Recht

Die netzwerkartige Kooperation mit Subunternehmern und Zulieferern ist demnach in der Tat eine "betriebswirtschaftliche Radikallösung" (Henssler 1994: 294); unzutreffend ist dagegen *Hensslers* Einschätzung, es bestehe die Bereitschaft, "zur Reduzierung der Personalkosten ... auf eigene unternehmerische Gestaltungschancen zu verzichten". Namentlich strategische Netzwerke sind nämlich keineswegs steuerungslos, sondern kennen durchaus eine Zentralinstanz, von der die Fäden gesponnen und zusammengehalten werden (vgl. Sydow 1992: 90 f.). "Gegenseitig

vereinbarte Asymmetrien" (Schanze 1991: 96) werden denn auch überhaupt nicht geleugnet.

Während sich in einem Urteil des *Europäischen Gerichtshofs (EuGH)* bereits andeutet, wie *kündigungsrechtlich* auf den mit einer Ausgliederung verbundenen Wechsel zu einem neuen Arbeitgeber reagiert werden kann, liegen für die *mitbestimmungsrechtlichen Konsequenzen* bei der Bildung von Netzwerken noch kaum Antworten vor. Nach der Entscheidung des *EuGH* ist die absehbare Verschlechterung der Arbeitsbedingungen infolge eines Betriebsübergangs (§ 613a BGB) für die Beschäftigten ein sachlicher Grund, aus dem sie dem Übergang ihrer Arbeitsverhältnisse auf den neuen Rechtsträger widersprechen können. Sollte zum Beispiel ihr Arbeitsverhältnis enden, weil im bisherigen Unternehmen keine Alternativbeschäftigung angeboten werden kann, so besteht ein Abfindungsanspruch (*EuGH v. 7.3.1996, Rs. C-171, 172/94, Entscheidungssammlung zum Arbeitsrecht [EzA] § 613a BGB Nr. 138*). Zweifellos wird dieses *EuGH*-Urteil Ausgliederungen nicht nachhaltig beschränken. Es erhöht jedoch die potentiellen Kosten einer derartigen Operation, weil der Aufwand für eventuelle Abfindungszahlungen und die Suche nach Ersatzkräften quantifiziert und von vornherein in die – nach dem zunehmend verbreiteten Due-Diligence-Verfahren praktizierten – Planungen (vgl. Krüger/Kalbfleisch 1999) eingestellt wird. Insoweit können sich Kosten-Nutzen-Relationen verändern und kann im Einzelfall die Attraktivität einer Auslagerung oder Fremdvergabe schwinden. Auf jeden Fall kann das Recht die Spielräume der jeweiligen Akteure beeinflussen und deren Wahrnehmung schärfen (vgl. Kreuder 1995a, b). Einen Eindruck davon, welche zentrale Rolle bestimmte Gestaltungen bei der Reorganisation von Unternehmen spielen, konnte man durch den fast einhelligen Aufschrei unter Arbeitgebern und ihren juristischen Beratern zur berühmt gewordenen "Christel Schmidt-Entscheidung" des *EuGH* (*EuGH v. 14.4.1994 – Rs. C-392/92, Der Betrieb 1994, S. 1379*) gewinnen (vgl. *pars pro toto* Bauer 1994). In diesem Urteil hatte das Gericht einen Betriebsübergang bereits dann bejaht, wenn die bislang von nur einer Person verrichtete Tätigkeit – konkret betroffen war eine Putzfrau – auf einen Fremdanbieter übertragen und von diesem in der derselben Weise fortgeführt wurde. Hierdurch wurde der Anwendungsbereich der Vorschriften zum Betriebsübergang mit der Folge ausgeweitet, daß eine mit den bisher betriebsintern erledigten Aufgaben betraute Fremdfirma das entsprechende Personal hätte mit übernehmen und es (nach der allgemeinen gesetzlichen Regelung gemäß § 613a Abs. 1 BGB) für ein Jahr zu den alten Arbeitsbedingungen weiterbeschäftigen müssen. Dies wiederum hätte in der Praxis das unmittelbare Ausschöpfen von Entgelt Differenzen zwischen verschiedenen Branchen kaum noch möglich gemacht. Insoweit war die besorgte Frage nicht völlig grundlos: "Outsourcing out?" (Bauer 1994: 1433) Zwischenzeitlich hat der *EuGH* seine Rechtsprechung wieder etwas modifiziert (vgl. *EuGH v. 11.3.1997 – Rs. C-13/95, Der Betrieb 1997, S. 628*). Bei betrieblichen Kleinseinheiten handelt es sich erst dann um "wirtschaftliche Einheiten", die im Wege des Betriebsübergang

übertragen werden können, wenn diese für den Gesamtbetrieb bedeutsam und die dort beschäftigten Arbeitnehmer beispielsweise "Know-how-Träger" sind. Da es jedoch bei der Vorbereitung von unternehmerischen Reorganisationsprozessen darum geht, zeit- und kostenträchtige Risiken und Konfliktpotentiale zu minimieren, ist "Christel Schmidt" nach wie vor ein wichtiger Ausgangspunkt, um die Gestaltungsspielräume bei *Outsourcing*-Planungen zu bestimmen (vgl. Trappehl 1999).

Ähnliche Mechanismen wie bei der *EuGH*-Rechtsprechung zum Betriebsübergang sind hinsichtlich der mitbestimmungspolitischen Konsequenzen der Abhängigkeiten und Machtverhältnisse in hybriden Strukturen noch nicht in Gang gekommen. So werden im Falle der *just-in-time*-Kooperation die Entscheidungen über Abnahme- und Liefermengen und damit letztlich über die Arbeitszeit vom jeweils nachgeordneten Verarbeiter der Vorprodukte getroffen. Die enge Vernetzung der Produktionsabläufe und deren Steuerung bedingt eine Verlagerung von Kompetenzen, die im Subunternehmer-Bereich zu "Marionetten-Arbeitgebern" führen kann (vgl. Däubler 1993: 5 f.). Die fehlenden Dispositionsspielräume des Managements von Subunternehmen wiederum haben negative Auswirkungen auf die Mitentscheidungsmöglichkeiten der Arbeitnehmervertretung. Die Betriebsverfassung wird nämlich dergestalt "ausgedünnt", daß der Verhandlungspartner des Betriebsrats, der betriebliche Arbeitgeber, aufgrund unternehmensübergreifender Verpflichtungen praktisch keine autonomen Maßnahmen mehr treffen kann, bei denen das gesetzliche Mitbestimmungsrecht der eigenen Belegschaft noch anwendbar wäre (vgl. Nagel et al. 1990: 31 f.). Die angesichts des im Netz zusammengeknüpften Unternehmenskonglomerats naheliegende Lösung, die – zumeist von einem Endverarbeiter – maßgeblich beeinflusste Kooperation als "Konzern" einzustufen, in dem dann mittels Konzernbetriebsrat innerhalb des Netzwerks allgemein interessierende Fragen abge- und mitbestimmt werden könnten (vgl. Nagel et al. 1990: 117 ff.), ist allerdings heftig umstritten (vgl. Lange 1998: 426 ff.) und eine aus der Perspektive der betroffenen Belegschaften tragfähige Lösung noch nicht in Sicht (vgl. Sydow 1997: 44 f.).

3. Das Netz der Mitbestimmung: löchrig

Eine Möglichkeit zur Beeinflussung der aus Fremdvergaben resultierenden Probleme der Belegschaften, etwa in Form von Informations- und Beratungsrechten sowie der Gelegenheit, über einen Interessenausgleich und einen Sozialplan zu verhandeln, bieten die Vorschriften zur Betriebsänderung nach § 111 BetrVG.

3.1. Outsourcing als Betriebsänderung

Wesentlicher Dreh- und Angelpunkt für das Vorliegen einer Betriebsänderung ist die Einordnung der auszulagernden bzw. durch Fremdpersonal zu erledigenden (Teil-) Aufgabe als "wesentlich" resp. die Klassifizierung der organisatorischen Änderung als "grundlegend".

Die Rechtsprechung bestimmt das Merkmal "wesentlich" zunächst qualitativ dahingehend, daß dem Betriebsteil erhebliche Bedeutung für den Gesamtbetrieb und die Erfüllung seines Betriebszwecks zukommen soll, was bei einem Kaufhausrestaurant, der Reinigungsabteilung einer Druckerei wie auch bei der Herstellung eines einfachen Vorprodukts vom *Bundesarbeitsgericht (BAG)* verneint wurde (vgl. u.a. BAG v. 7.8.1990 – 1 AZR 445/89, *Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht* 1991, S. 113). Lassen sich qualitative Kriterien nicht finden oder ausfüllen, wird bei der Bestimmung eines wesentlichen Betriebsteils ein quantitativer Maßstab angelegt. Danach muß in dem betreffenden Bereich ein erheblicher Teil der Gesamtbelegschaft, d.h. 5 % der Beschäftigten, tätig sein (vgl. BAG v. 21.10.1980 – 1 ABR 145/79, *Arbeitsrechtliche Praxis – Nachschlagewerk des BAG [AP]* Nr. 8 zu § 111 BetrVG 1972). In der Praxis bedeutet dies, daß wohl die meisten Service- und Querschnittsfunktionen, die wie Reinigungs- und Transportdienste oder Kantinen besonders für eine Fremdvergabe in Betracht kommen, nicht unter die Mitbestimmung fallen, weil sie auch unter quantitativen Aspekten kaum als wesentlicher Betriebsteil qualifiziert werden können (Lingemann/Göpfert 1997: 1326).

Als "grundlegend" wird eine Änderung der Betriebsorganisation angesehen, wenn der Betriebsaufbau bzw. dessen Gliederung oder Zuständigkeiten vollständig geändert werden. Damit wird – wie bereits bei der Bestimmung des "wesentlichen Betriebsteils" – eine qualitative Betrachtungsweise eingeführt. Grundlegend sind danach beispielsweise Veränderungen in der Zahl, der Gliederung und dem Aufbau von Betriebsabteilungen (vgl. BAG v. 16.6.1987 – 1 ABR 41/85, *Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht* 1987, S. 671). Daneben kommen quantitative Kriterien zur Anwendung, die auf das Merkmal wesentlicher Belegschaftsteile und somit wiederum auf das 5 %-Quorum abstellen. Werden beispielsweise Teile eines Fertigungsprozesses fremdvergeben oder übernehmen Zulieferer die Montage von Systemkomponenten, so ändert sich die Betriebsorganisation grundlegend mit der Folge, daß der Betriebsrat bei der Betriebsänderung mitzuwirken hat.

Gleichwohl sind in der Praxis Fallgestaltungen denkbar, bei denen die qualitative Bedeutung der Neugestaltung von Betriebsabteilungen und deren Zahl zweifelhaft sein kann. In diesen Situationen wird auf die quantitativen Aspekte zurückgegriffen. Und hier wiederum kann die Einordnung der Fremdvergabe als Betriebsänderung daran scheitern, daß – gemessen an der Gesamtbelegschaft – nur ein relativ kleiner Teil der Beschäftigten betroffen ist. Dies dürfte insbesondere für Hilfsfunktionen gelten. Nur konsequent sind daher auf die Praxis bezogene Aussagen, der Arbeitgeber habe, solange er "unterhalb der 5%-Grenze bleibt, ... keine Einschränkung seiner Entscheidungsfreiheit zu befürchten" (Henssler 1994: 304).

Im Ergebnis bieten gesetzliche Beteiligungsmöglichkeiten dem Betriebsrat durchaus Chancen, die mit *Outsourcing*-Maßnahmen verbundenen Folgewirkungen zu beeinflussen. Es bleiben jedoch zahlreiche Fälle, in denen – mangels der von der

Rechtsprechung näher definierten Voraussetzungen – keine Mitgestaltungsrechte bestehen.

Darüber hinaus ist der Blickwinkel aus der Perspektive der Betriebsänderung zu eng, um die von Fremdvergaben ausgelöste Dynamik, etwa durch das vom *Outsourcing* ausgehende Signal der Ersetzbarkeit, adäquat zu erfassen. Vor allem übt die Anwesenheit von Fremdfirmenpersonal einen mittlerweile auch von Gerichten bereits anerkannten Druck auf die Stammebelegschaft aus (vgl. LAG Düsseldorf v. 13.9.1993 – 19 TaBV 58/93, BR-Info 8/1994, S. 15; BAG v. 30.8.1994 – 1 ABR 3/94, EzA § 99 BetrVG 1972 Nr. 125).

3.2. Fremdpersonaleinsatz als zustimmungspflichtige Einstellung

Eher geeignet, die innerbetrieblichen Konsequenzen von Fremdvergaben aufzufangen und auf den Einsatz betriebsfremder Personen zu reagieren, ist das Beteiligungsrecht bei personellen Einzelmaßnahmen nach § 99 BetrVG. Nach dieser Vorschrift bedarf jede Einstellung der Zustimmung des Betriebsrats. Eine Einstellung im Rechtssinne ist dabei nicht nur die Arbeitsaufnahme im Rahmen üblicher Personalrekrutierung auf der Grundlage eines Arbeitsverhältnisses. Eine zustimmungspflichtige Einstellung kann auch dann vorliegen, wenn Beschäftigte eines anderen Unternehmens oder auch Freiberufler im Betrieb tätig werden. Die vertragliche Grundlage, auf deren Basis der Fremdpersonaleinsatz erfolgt, ist dabei nicht ausschlaggebend, weil für die rechtliche Bewertung nicht die Bezeichnung des Vertrages, sondern dessen tatsächliche Durchführung entscheidend ist. Von daher ist bei der Beschäftigung von Arbeitnehmern einer Drittfirma der Betriebsrat des Einsatzbetriebes gemäß § 99 BetrVG zu beteiligen, wenn diese – vergleichbar den festgestellten Mitarbeitern – in die betriebliche Organisation des Einsatzortes eingebunden sind. Entsprechend eingegliedert ist das Fremdpersonal wiederum, wenn jenes mit den im Betrieb schon beschäftigten Arbeitnehmern den arbeitstechnischen Zweck des Betriebes durch weisungsgebundene Tätigkeit verwirklicht.

Die Rechtsprechung zur zustimmungspflichtigen Beschäftigung von betriebsfremden Arbeitskräften ist uneinheitlich. Ordnet man die vom *BAG* entschiedenen Fälle danach, ob eine zustimmungspflichtige Eingliederung des Fremdpersonals bejaht oder verneint wurde, lassen sich folgende Merkmale auflisten:

Bejaht wurde eine zustimmungspflichtige Eingliederung bei selbständigen Taxifahrern und eher qualifizierten Tätigkeiten (z.B. Lademeister [Tallymann], Ärzte, Lehrkräfte). In allen Fällen verrichteten die betriebsfremden Personen die gleiche Arbeit wie das festgestellte Personal und trugen gemeinsam mit diesem zur Verwirklichung des Betriebszwecks bei. Zugleich wurden den externen Kräften weder direkt durch den Auftraggeber noch indirekt mittels vertraglicher Detailregelungen Vorgaben gemacht; die eingesetzten Personen wußten jedoch aufgrund ihrer Kenntnisse, was zu tun war.

Diese Erfahrungen machten im Verein mit erworbenen Fertigkeiten ständige Anordnungen entbehrlich (vgl. Kreuder 1998: 160 ff.).

Verneint wurde dagegen eine zustimmungspflichtige Eingliederung bei eher minderqualifizierten Tätigkeiten (z.B. Wachpersonal, Lackierarbeiten, Reinigung, Abfallentsorgung, Hilfsfunktion bei Stahlherstellung), zumal dann, wenn die Dritten übertragene Aufgabe vom übrigen Betriebsablauf als absonderbar angesehen wurde. In solchen Fällen begründeten nach Ansicht des *BAG* selbst organisatorische und teilweise vom Auftraggeber unterstützte Maßnahmen der Fremdfirma sowie detaillierte vertragliche Ausführungsregeln zur Sicherstellung eines ordnungsgemäßen Vollzuges eine zustimmungspflichtige Eingliederung nicht mehr. Für das *BAG* gestatten es nämlich die Vorschriften über den Dienst- oder Werkvertrag, die vereinbarte Leistung vertraglich so detailliert zu bestimmen, daß dem Auftragnehmer kein eigener Entscheidungsspielraum mehr verbleibt (vgl. *BAG v. 5.3.1991 – 1 ABR 39/90, AP Nr. 90 zu § 99 BetrVG 1972*).

Der in der zuvor zitierten Entscheidung gewählte Ansatz hat zur Folge, daß durch das Kriterium der "Absonderbarkeit" die fremdvergebenen Arbeitsaufgaben aus den vom Inhaber des Einsatzbetriebes organisierten Abläufen gedanklich ausgegliedert werden. Gleichzeitig kommt es aufgrund der vom Gericht vorgenommene Interpretation des Dienst- bzw. Werkvertragsrechts und der hieraus abgeleiteten erweiterten vertraglichen Gestaltungskompetenz des Auftraggebers auch auf der Vertragsebene zu einer "Verdinglichung" der Fremdleistung. Diese beiden Konstruktionen machten es wiederum möglich, daß die mittels ihrer "Absonderbarkeit" zunächst vom Arbeitsprozeß abgespaltenen Tätigkeiten des Fremdfirmenpersonals mit Hilfe vertraglicher Vorgaben zur Arbeitsausführung wieder in den Einsatzbetrieb und dessen Ablauforganisation reintegriert werden konnten.

3.3. Wandel der entscheidungsprägenden Abstraktion und Enttypisierung von Dienst- und Werkvertrag

Bei beiden Fallgruppen, sowohl bei Bejahung wie Verneinung der Zustimmungspflichtigkeit des Fremdfirmeneinsatzes, arbeitete das *BAG* mit Abstraktionen. Zunächst sah das Gericht die zur Annahme einer die Zustimmungspflichtigkeit auslösenden Eingliederung notwendigen unmittelbaren Anweisungen des Auftraggebers als entbehrlich an, weil die betreffenden Personen aufgrund ihrer Kenntnisse und internalisierter Verhaltensweisen ohne weiteres in die betrieblichen Tätigkeitsabläufe integriert werden konnten. Insoweit bedurfte es keiner direkten Anweisungen in Fällen, in denen sich der Auftraggeber gerade die Kompetenzen des Fremdpersonals zu nutze machte. Diese Abstraktion wurde bei den minderqualifizierten Tätigkeiten ausgetauscht durch die Separierung der Betriebsbereiche voneinander. Zugleich wurde der zuvor die Weisungsgebundenheit erzeugende Wirkungszusammenhang zwischen den vom Auftraggeber getroffenen Vorkehrungen zur Einfügung der Fremdleistung in die zum

Erreichen des Betriebszwecks geschaffene Organisation einerseits und dem danach erbrachten Arbeitseinsatz andererseits aufgelöst. Maßgeblich war nun nicht mehr, wie die Kooperation tatsächlich funktionierte, sondern in welche vertragliche Form sie gebracht worden war. Die mangelnde Unterscheidbarkeit zwischen Stamm- und Fremdpersonal im betrieblichen Alltag wurde für das BAG zu allein "äußerlichen Umständen". Konsequenterweise wurde der Grundsatz, daß es für die rechtliche Bewertung einer Vertragsbeziehung nicht auf deren Bezeichnung, sondern deren tatsächliche Durchführung ankommt, zwar in den betreffenden Entscheidungen noch zitiert, er war jedoch für die weitere Subsumtion nicht mehr als eine Floskel. Dadurch konnte der Vertrag über die Inanspruchnahme der Fremdleistung zum Instrument dafür werden, daß der Auftraggeber, der nach Ansicht des BAG die (arbeitsrechtliche) Weisungsbefugnis verlor, die nunmehr durch detaillierte Vertragsklauseln gewährleistete Kontrolle über die von ihm an- und einander zugeordneten Abläufe behielt (vgl. Höland 1994: 286 f.).

Möglich wurde dieser *Wandel der entscheidungsprägenden Abstraktion* vor allem, weil das BAG die als Grundlage für den Fremdpersonaleinsatz verwendeten Muster des Dienst- und des Werkvertrages enttypisierte und insbesondere das Regel-Ausnahme-Verhältnis gemäß § 645 Abs. 1 Satz 1 BGB, aus dem sich nach dem Gesetz eine Risikoverlagerung auf den Auftraggeber ergibt, wenn dieser dem Werkunternehmer Weisungen zur Ausführung des Werkes erteilt, in eine Ermächtigungsnorm zur Vorgabe vertraglicher Einzelweisungen umdefinierte (vgl. Kreuder 1998: 167). So waren denn auch in den einschlägigen Entscheidungen aus den Jahren 1991 bis 1994 (zur Entwicklung der Rechtsprechung vgl. Kreuder 1998: 151 ff.) die Vertragsbeziehungen zwischen Auftraggeber und Fremdfirma gerade dadurch gekennzeichnet, daß der Auftragnehmer auf die Einhaltung detaillierter Vorgaben verpflichtet wurde, dies wohl auch mit Blick auf die Kompatibilität der bezogenen Leistungen mit den eigenen arbeitstechnischen und -organisatorischen Standards. Die vertraglichen Auflagen reichten bis in die Gestaltung von Arbeitsvorgängen hinein und umfaßten Anordnungen zur Gewährleistung eines reibungslosen Ablaufs. Beispielsweise waren für bestimmte Abdeckungen Muster zu erstellen. Insoweit zutreffend stellt das BAG zu den einschlägigen Vereinbarungen denn auch fest, daß den Fremdfirmen "hinsichtlich der ... (Leistungs-) Erbringung kein eigener Entscheidungsspielraum mehr" (BAG v. 5.3.1991 – 1 ABR 39/90, AP Nr. 90 zu § 99 BetrVG 1972) verblieb. Das heißt aber, daß die vom BAG als solche qualifizierten Werk- und Dienstverträge mit der diesen Kontrakten vom Gesetz beigegebenen "Philosophie" nichts mehr zu tun hatten, da die im Dienst- und Werkvertragsrecht prinzipiell vorausgesetzte Mindestautonomie des Herstellers bzw. Dienstleisters bezüglich der Auftragsausführung beseitigt war (Höland 1994: 287; Kreuder 1998: 164 ff.).

Gibt demnach der Werkbesteller das (durch Ausnutzung der werkvertraglichen Weisungsmöglichkeiten gemäß § 645 Abs. 1 Satz 1 BGB von Gesetzes wegen auf ihn übergehende) Risiko mit den gerade erteilten Vorgaben an den zur Vertragserfüllung

verpflichteten Auftragnehmer zurück, wird der *Sinn der gesetzlichen Regelung ins Gegenteil verkehrt*. Infolge dieser Konstruktion erlangt ein Vertragspartner nicht nur die Befugnis, als "produktbezogen" bezeichnete Weisungen zu erteilen (vgl. BAG v. 5.3.1991 – 1 ABR 39/90, AP Nr. 90 zu § 99 BetrVG 1972), sondern er kann mit denselben Direktiven die Verantwortung für die vereinbarungsgemäße Ausführung auf den anderen Vertragspartner rückübertragen. Völlig zu Recht spricht *Höland* (1994: 286) hierbei von einem "Funktionentausch".

Durch die vom *BAG* vorgenommene Fehlinterpretation des § 645 Abs. 1 Satz 1 BGB tritt also an die Stelle des Einzelweisungen rechtfertigenden arbeitsvertraglichen Direktionsrechts ein funktional äquivalentes werkvertragliches Anweisungsrecht, und zwar gerade für solche Fälle, in denen der Auftraggeber damit rechnen muß und auch tatsächlich rechnet, daß die betreffenden "Erfüllungsgehilfen" seines Auftragnehmers ohne detaillierte Vorgaben gar nicht in seinem Sinne tätig werden können. Anders ausgedrückt handelt es sich bei dem durch vertragliche Detailregelungen seiner eigenen, die Werkausführung betreffenden Gestaltungsmöglichkeiten entkleideten Werkunternehmer um einen lediglich *vorgeschobenen* Arbeitgeber (Kreuder 1998: 168).

Dieser Einsicht weicht das *BAG* aus, indem es nach dem Austausch der "tätigkeitsbezogenen arbeitsrechtlichen Direktionsbefugnis" durch das "projektbezogene werkvertragliche Weisungsrecht" eine Eingliederung nur noch dann anerkennt, wenn der Auftraggeber, der die Arbeitsabläufe bereits mittels der getroffenen Vereinbarungen steuert, auch die "Personalhoheit" über die Beschäftigten des Auftragnehmers übernimmt.

Der "Personalhoheit" des Auftraggebers über das Fremdpersonal stehen nach Ansicht des Gerichts zunächst die bei Fremdfirmeneinsatz tätigen Vorarbeiter des Auftragnehmers oder sogenannte "Koordinatoren" des Auftraggebers entgegen. Diese Personen, die formal für die Kommunikation zwischen Stamm- und Fremdpersonal eingeschaltet werden, sind jedoch bei Lichte besehen nichts anderes als bloße Sprachrohre, mit denen die realiter befugten Mitarbeiter des Auftraggebers den betriebsfremden Arbeitnehmern Weisungen erteilen. Alles andere wäre ein Widerspruch zu den als "schlanke Produktion" bezeichneten Fertigungsabläufen. Was die neuen Produktionskonzepte nämlich auszeichnet, ist eine Verringerung von Leitungsebenen und unterschiedlichen Zuständigkeiten: Die Produktionsmeister zum Beispiel sollen gerade in der Lage sein, dem Logistikpersonal Weisungen zu erteilen, um sich mit ihren Lieferwünschen nicht erst an den für Materialtransport zuständigen Vorgesetzten wenden zu müssen. Ob dieses Ziel durch die Integration der Lagermitarbeiter in die Fertigung oder eine Erweiterung der Kompetenzen der Produktionsmeister erreicht wird, ist letztlich gleichgültig. Entscheidend ist für die hier interessierende Frage, daß die Eigenheit moderner Produktionsprozesse die vorgeblich scharfe Trennung zwischen Stamm- und Fremdpersonal und den jeweiligen Weisungsbefugnissen *nicht* zuläßt. Mehr noch: Wo als ideale Organisationsform das "Auskommen ohne Chef" beschrieben und angestrebt

wird (vgl. Welkener 1996; Würgler/Diserens 1996), können hergebrachte Maßstäbe zum Weisungsrecht kaum zu realitätsgerechten Ergebnissen führen. In den Vordergrund treten stattdessen Überlegungen zum funktionsgerechten Ausfüllen von Rollen in vorgegebenen Abläufen. Die hierfür notwendigen Kriterien hatte das BAG schon einmal, insbesondere im "Tallymänner"-Beschluss (vgl. BAG v. 1.8.1989 – 1 ABR 54/88, AP Nr. 68 zu § 99 BetrVG 1972), herausgearbeitet. Und auch Instanzgerichte haben zutreffenderweise dann eine Eingliederung bejaht, wenn etwa bei Regalauffüllern oder Plakatklebern Tätigkeitsvorgaben aufgrund der Simplizität der Aufgabe nur ein einziges Mal erteilt werden mußten oder betriebsnotwendige, nach besonderen Routinen vorzunehmende Reinigungsarbeiten von hierzu ausgebildetem Personal während der arbeitsfreien Zeit der Stammebelegschaft erbracht wurden (vgl. u.a. LAG Hamburg v. 28.6.1995 – 5 TaBV 11/94, Der Betriebsrat 1996, S. 14). Selbst das BAG hat erst kürzlich ebenso argumentiert. In einem Verfahren über die – aus einer Eingliederung resultierende – Arbeitnehmereigenschaft eines Zeitungszustellers führte das Gericht wörtlich aus: "Das Austragen von Zeitungen ist eine einfache Tätigkeit, die von vornherein nur geringe Gestaltungsmöglichkeiten zuläßt. Die Weisungsgebundenheit ergibt sich hier in der Regel daraus, daß dem Zusteller ein bestimmter Bezirk mit Kundenlisten zugewiesen und ein zeitlicher Rahmen vorgegeben wird. Zeitungszusteller sind daher ... überwiegend als Arbeitnehmer angesehen worden" (BAG v. 16.7.1997 – 5 AZR 312/96, Der Betrieb 1997, S. 2437).

3.4. Beispiel Scheinselbständigkeit: Die vertraglich vorweggenommene Weisung als Eingliederung

Als "Unternehmer" in Netzwerken oder als Auftragnehmer beim innerbetrieblichen Fremdfirmeneinsatz fungieren oftmals sogenannte "Rack Jobber", sprich Regaleinrichter im Supermarkt oder Kaufhaus, der Ein-Personen-Zimmerservice in Hotels, der selbständige Drahtflechter oder der Maurer im Baugewerbe (zur Empirie vgl. u.a. Wirth 1994: 41, 49 ff.). Weitere Beispiele enthält ein Urteil des LAG Köln vom 30.6.1995. Wörtlich heißt es da: "Manche Fuhrunternehmen haben keine ... Fahrer mehr, sondern setzen ... Fahrer als 'selbständige Unternehmer' ein, die mit vom bisherigen Arbeitgeber gemieteten Fahrzeugen faktisch ihre bisherige Tätigkeit weiter ausüben. Versandhäuser organisieren den telefonischen Auftragsdienst über Hausfrauen, zu deren privaten Telefonanschlüssen anrufende Kunden automatisch weitergeschaltet werden und die die Aufträge ... erfassen und ... an das Versandhaus zurückleiten – wohlgermerkt als 'Selbständige'... In der Fleischindustrie findet man nur selten 'Arbeitnehmer'. Vorherrschend ist der Typ des selbständigen Ausbeiners, des selbständigen Transporteurs von Tierhälften, des selbständigen Zerlegers. Selbst Gastwirte sind auf die Idee verfallen, ihre Kellner zu 'selbständigen Vermittlern gastronomischer Dienstleistungen' zu machen ..." (LAG Köln v. 30.6.1995 – 4 Sa 63/93, Arbeit und Recht 1996, S. 413 f.)

Betrachtet man diese Arbeitskräfte, wird schnell deutlich, daß die im Falle von Fremdfirmeneinsätzen vom *BAG* mit Hilfe des "Funktionentauschs" errichtete Konstruktion, bei der ein erweitertes werkvertragliches Weisungsrecht an die Stelle der arbeitsvertraglichen Direktionsbefugnis tritt (vgl. Hamann 1995: 81), gerade in solchen Fällen an ihre Grenzen stößt, in denen die als weiteres Kriterium ins Spiel gebrachte "Personalhoheit" nicht greift. Werden nämlich die früher selbst, nunmehr aber von "Werkunternehmern" erledigten Tätigkeiten von Einzelpersonen verrichtet, wird offenkundig, daß die in Vertragsklauseln gekleideten Direktiven des Auftraggebers nicht nur mittelbar – wie bei den Arbeitnehmern des Vertragspartners – die Aufgabenerfüllung bestimmen, sondern ohne weiteres die Arbeitsleistung des betreffenden "Einzelunternehmers" bis ins letzte Detail regeln. Hinzu kommt, daß solchen "Fremdfirmen" erst recht jede Unternehmensstruktur fehlt und die auf dem Markt angebotene Leistung nicht über die bloße Bereitstellung von Arbeitskraft hinausgeht (vgl. BAG v. 9.11.1994 – 7 AZR 217/94, Betriebs-Berater 1995, S. 1293, 1295).

Zwar ist es rechtlich möglich, daß Einzelpersonen als freie Mitarbeiter oder als sogenannte "Arbeitskraftunternehmer" (vgl. Voß/Pongratz 1998) Leistungen aufgrund eines Dienst- oder Werkvertrages erbringen (vgl. BAG v. 30.8.1994 – 1 ABR 3/94, EzA § 99 BetrVG 1972 Nr. 125). Voraussetzung ist jedoch, daß ihnen dabei eine unternehmerische Gestaltungsautonomie hinsichtlich ihrer Aufgabenerfüllung verbleibt bzw. die Arbeit unabhängig von vorbestimmten Abläufen zum Erreichen des Betriebszwecks erbracht wird. Fehlt es daran, wie das *BAG* in den älteren Entscheidungen zu § 99 Abs. 1 BetrVG bei Fremdpersonaleinsatz stets hervorgehoben hat, liegt eine Eingliederung vor (vgl. BAG v. 15.4.1986 – 1 ABR 44/84, AP Nr. 35 zu § 99 BetrVG 1972). Die Konsequenz *dieser* Bewertung reicht indes weiter als die bloße Festellung einer notwendigen Beteiligung des Betriebsrats; sie ordnet nämlich die betreffende Person dem Auftraggeber auch *statusrechtlich* als Arbeitnehmer zu (vgl. BAG v. 13.11.1991 – 7 AZR 31/91, AP Nr. 60 zu § 611 BGB Abhängigkeit). Deutlich wird dies nicht zuletzt in der Entscheidung vom 30.8.1994, bei der das *BAG* diese mögliche Folge bei der Beschäftigung eines "Finanzberaters" ausdrücklich anspricht (vgl. BAG v. 30.8.1994 – 1 ABR 3/94, EzA § 99 BetrVG 1972 Nr. 125). Auch in der Judikatur der Instanzgerichte finden sich Beispiele, in denen die Arbeitnehmereigenschaft aufgrund der Tatsache bejaht wurde, daß beispielsweise der angeblich selbständige Vertreter die ihm übergebenen Kundenlisten im einzelnen abarbeiten mußte und auch sonst über keine nennenswerten Möglichkeiten zur autonomen Gestaltung seiner Tätigkeit verfügte (vgl. u.a. ArbG Nürnberg v. 31.7.1996 – 2 Ca 4646/95, Arbeit und Recht 1996, S. 417).

3.5. Konsequenz der BAG-Rechtsprechung

Die gegenüber den jüngeren Entscheidungen des *BAG* zum Fremdfirmeneinsatz nicht zuletzt auch aus der Rechtsprechung des Gerichts selbst anführbare Kritik hat auf die praktische Relevanz dieser Judikatur nur wenig Einfluß. Entscheidungen von

Landesarbeitsgerichten, in denen eine Eingliederung bejaht wird, können nämlich nach §§ 72 Abs. 2 Nr.2, 72a, 92 Abs. 1, 92a ArbGG einer revisionsgerichtlichen Überprüfung unterzogen werden, wenn eine Partei meint, der *LAG*-Beschluß weiche von der *BAG*-Rechtsprechung ab. Im Ergebnis bedeutet die mit der Entscheidung vom 5.3.1991 (vgl. *BAG* v. 5.3.1991 – 1 ABR 39/90, AP Nr. 90 zu § 99 BetrVG 1972) eingeleitete und seither zu § 99 Abs. 1 BetrVG zum Fremdfirmeneinsatz in der Produktion im Grundsatz fortgeführte Judikatur des *BAG*, daß "es ... keine Aufgabenbereiche gibt, die ... der Erledigung durch die Stammebelegschaft vorbehalten sind" (Dauner-Lieb 1992: 819). Diese Konsequenz hat unlängst das *LAG Köln* gezogen. Nach Ansicht des Gerichts ist die Beschäftigung betriebsfremder Personen auf Dienst- oder Werkvertragsbasis selbst dann zulässig, "wenn innerbetriebliche Daueraufgaben fremdvergeben werden, und es sich dabei auch um solche Tätigkeiten handelt, mit denen der eigentliche Betriebszweck teilweise verwirklicht wird" (*LAG Köln* v. 27.1.1995 – 13 Sa 524/94, unveröffentlicht).

Angesichts dieser Entwicklung lassen sich gegen die Schlußfolgerung von Hamann (1995) kaum Einwände erheben, nach dessen Auffassung der mit der "Absonderbarkeit" von Hilfsfunktionen und einer extensiven Interpretation von § 645 Abs. 1 Satz 1 BGB begonnenen Rechtsprechung des *BAG* eine "Liberalisierungstendenz" zu entnehmen sei: "Der Einsatz von Fremdfirmenarbeitnehmern ... soll offensichtlich erleichtert werden. Es scheint, als wolle sich das höchste Fachgericht für das Arbeitsrecht den Forderungen der Wirtschaft nach Möglichkeiten der Personalkostensenkung und der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit nicht verschließen" (Hamann 1995: 84).

Zugespißt formuliert rückt der vom *Bundesarbeitsgericht* in angreifbarer Weise juristisch sanktionierte Fremdpersonaleinsatz die Verwirklichung einer seinerzeit mit der Automatisierung verbundenen Hoffnung in greifbare Nähe: Die „Fraktale Fabrik“ (Warnecke 1992), das auf engem Raum geknüpfte Netzwerk, ist zwar nicht menschenleer, sie kommt jedoch (fast) ohne eigene festangestellte Arbeitnehmer aus.

4. Dem Funktionentausch folgt der Rechtstausch

Die negativen Folgen eines *Outsourcings* können für die Belegschaft des Einsatzbetriebes bis zu Entlassungen reichen. Daneben existiert eine breite Palette weiterer Nachteile. So können mangels adäquater Einsatzmöglichkeiten vorhandene Qualifikationen entwertet und Ausbildungsmöglichkeiten für Auszubildenden verringert werden (vgl. Kock 1993: 581). Hinzu kommen Leistungsverdichtung (vgl. Plander 1990: 40), eine Segmentierung der Belegschaft sowie die Angst vor Ausgliederung der eigenen Abteilung und der hieraus resultierende Streß (vgl. Marstedt 1994: 48 ff., 54 ff.). Diese Belastungen treffen zumeist solche Arbeitnehmergruppen, die aufgrund persönlicher Umstände für andere Verwendungen im Betrieb und Unternehmen kaum in Betracht kommen. Zugleich bieten sich gerade solche Bereiche, in denen leichtere

Tätigkeiten verrichtet werden, für Fremdvergaben an. Über die Auslagerung der Sitzfertigung bei *Opel* wird berichtet: "Der Anteil an Schwerbehinderten und diesen Gleichgestellten war unter ihnen überdurchschnittlich groß. Zwar kamen die Betroffenen in den Genuß der Beschäftigungssicherung ...; allerdings gibt es auch ein Jahr nach der Auslagerung immer noch erhebliche Umsetzungsprobleme; viele der Betroffenen werden hin- und hergeschoben und wissen nicht, in welchem Bereich sie in der nächsten Woche arbeiten werden" (vgl. Jürgens/Reuter 1989: 20).

Auf Dauer sind demnach Verdrängungsprozesse zulasten leistungsgeminderter Arbeitnehmer durch den Wegfall entsprechender Beschäftigungsmöglichkeiten oder durch die Versetzung von Mitarbeitern ausgegliederter Betriebsteile in derartige "Schutzzonen" zu erwarten (vgl. Marstedt 1994: 63 ff.). Diese Entwicklung stürzt den Betriebsrat in ein Dilemma. Will er vermeiden, daß infolge des Fremdpersonaleinsatzes ein innerbetriebliches "Personalkarussell" in Gang gesetzt wird, in dessen Verlauf auch Arbeitsverhältnisse aus anderen als betrieblichen Gründen gelöst werden, stellt sich für ihn die Frage nach Alternativen zum *Outsourcing*. Da dieses wiederum wesentlich durch Kostenvorteile motiviert ist, führen die mit dem Einsatz von Fremdfirmen verbundenen Probleme nahezu zwangsläufig zu eigenen Rationalisierungsvorschlägen von Arbeitnehmervertretung und Belegschaft (vgl. Deiß 1994: 430 ff.).

Wie bereits vielfach analysiert, sind die Handlungsbedingungen für Betriebsräte, insbesondere bei unternehmerischen Umstrukturierungen mit dem Ziel der Dezentralisierung, außerordentlich ungünstig (vgl. Sydow 1997: 21 f.; Kreuder 1998: 202 ff.; Becker et al. in diesem Band). So ist die Stellung von Arbeitnehmervertretungen durch Ausgliederungen selbst betroffen. Mit der Größe der Belegschaft sinkt nämlich auch die Zahl der Betriebsratsmitglieder und der Freistellungen. Gehören zudem Betriebsratsmitglieder ausgelagerten Bereichen an, verlieren diese mit ihrer Betriebszugehörigkeit auch ihr Amt in der Arbeitnehmervertretung. Darüber hinaus sind manche Beteiligungsrechte, namentlich zur Mitbestimmung in personellen Angelegenheiten und bei Betriebsänderungen, sowie die Bildung eines Wirtschaftsausschusses von bestimmten Mindestbetriebsgrößen abhängig. Ebenso bedeutsam ist, daß die Herausbildung kleinerer Einheiten die jeweiligen (Teil-)Interessen schärfer zutage treten läßt. Angesichts dieser Schwierigkeiten, Mitwirkungsansprüche vor dem Hintergrund einer eher restriktiven Rechtsprechung zu realisieren, sind die Bemühungen von Betriebsräten, auf die mit einem Fremdpersonaleinsatz verknüpften Probleme durch den Abschluß von Betriebsvereinbarungen zu reagieren, als Ausdruck einer bewußten Gestaltungspolitik und "Vorwärtsstrategie" zu werten, wenngleich derartige Abmachungen signifikantermaßen bislang nur für größere Unternehmen bekanntgeworden sind. Die Regelungen zum Umgang mit geplanten Ausgliederungen (vgl. u.a. Müller/Prangenberg 1997: 371 ff.; Laux/de Win 1994: 29) bekräftigen den Anspruch auf umfassende Information zu *Outsourcing*-Vorhaben. Allerdings wird für die Rückgewinnung der aufgrund der Judikatur begrenzten Mitge-

staltungsmöglichkeiten ein nicht geringer Preis gezahlt. Das in einschlägigen Vereinbarungen zur Abwehr von Fremdvergaben mitgeregelte "Recht auf das letzte Gebot" institutionalisiert letztlich die Pflicht der Belegschaft, nur ihr zugängliche Rationalisierungspotentiale offenzulegen. Die "Prämie" für den "kollektiven Verbesserungsvorschlag" ist dann das Unterlassen der *Outsourcing*-Maßnahme. "Die Konkurrenz der Werke mit Fremdfirmen ... führt zu einem neuen, verschärften Kostendenken, dem sich auch Betriebsrat und Belegschaft nicht entziehen können. ... Betriebsräte müssen ... zwischen der 'Skylla' Arbeitsplatzabbau und der 'Charybdis' Rationalisierung 'wählen'. Das Auspielen mit externen Angeboten zwingt die Betriebsräte dazu, Konzessionen zu machen und die Rationalisierungspotentiale auszuschöpfen. In dieser Situation wird meist eine Alternative unterstützt, die als einzelne und isolierte Maßnahme bekämpft worden wäre" (Jürgens/Reuter 1989: 23).

Zu den durch drohende Fremdvergabe in Betracht gezogenen Maßnahmen kann gehören, daß sich die Arbeitnehmervertretung zu Absprachen über Dauer und Lage der Arbeitszeit wie auch zur Entlohnung bereitfindet, die von den auf den Betrieb anzuwendenden Tarifbestimmungen abweichen. Gleichzeitig waren noch bis in die jüngste Zeit die Möglichkeiten von Gewerkschaften begrenzt, gegen diese zweifelsfrei nachteilige Verschlechterung der Arbeitsbedingungen vorzugehen und auf eine Unterlassung des tarifwidrigen Verhaltens hinzuwirken. Nach der bisherigen Rechtsprechung hatten Gewerkschaften in diesem Falle keine Handhabe gegen Arbeitgeber und Betriebsrat nach § 23 Abs. 3 BetrVG vorzugehen und die Beendigung solcher rechtswidrigen Praktiken zu verlangen (vgl. BAG v. 20.8.1991 – 1 ABR 85/90, Der Betrieb 1992, S. 275). Die einzelnen Arbeitnehmer waren faktisch darauf verwiesen, ihren Anspruch auf tarifgemäße Beschäftigungsbedingungen individuell einzuklagen, was angesichts der zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretung getroffenen Absprachen zur Steigerung der Konkurrenzfähigkeit des Betriebes und zur Vermeidung ansonsten drohender Ausgliederungen eine gewisse Zivilcourage voraussetzte (vgl. Däubler 1995: 307 ff.). Erst seit kurzem erkennt das BAG einen Unterlassungsanspruch gegen tarifwidrige Betriebsvereinbarungen an (vgl. BAG v. 20.4.1999 – 1 ABR 72/98, Der Betrieb 1999, S. 1555).

Die "Hingabe" tariflicher Ansprüche für den Abschluß einer Betriebsvereinbarung zur Fremdvergabe ist eines der Anzeichen dafür, daß dem von der Rechtsprechung vorgenommenen Funktionentausch ein "Rechtstausch" folgt. Er soll den juristisch eingegengten Handlungsspielraum auf einem für die Betriebsratspraxis wichtigen Feld erhalten. Zugleich wird jedoch mit Regelungen zur Aufdeckung von Rationalisierungspotentialen die Grundlage berührt, auf der die institutionalisierte Arbeitnehmerbeteiligung aus ökonomischer Sicht basiert. Der Zweck kollektiver, von einer legitimierten Arbeitnehmervertretung ausgehandelten Arbeitsbedingungen besteht nämlich darin, "Ruhe im Betrieb" und Kooperationsbereitschaft zu erhalten. Dort allerdings, wo zum einen durch entsprechend hergestellte Wettbewerbsmechanismen mittels Ausgliederung und die Bildung von Cost- und Profitcenters (vgl. Becker et al. in diesem Band)

und zum anderen mittels Selbstverpflichtung die Teilnahme am "kontinuierlichen Verbesserungsprozeß" zur Selbstverständlichkeit geworden ist, schwindet die Überzeugungskraft der "Drohung" mit innerbetrieblichen Konflikten und der Vorenthaltung von Kooperationsbereitschaft (vgl. Kreuder 1998: 56 ff., 86 ff.). Von daher wird auch der Grat für ein "Co-Management" der Betriebsräte zusehends schmaler. Die bislang bekannten Fälle "proaktiven" Mitbestimmungshandelns in unternehmerischen Netzwerken (vgl. Sydow 1997: 35 f.; Duschek/Wirth in diesem Band) scheinen demgegenüber zu sehr von Sonderbedingungen abhängig zu sein, als daß sie sich ohne weiteres verallgemeinern ließen. Allerdings deuten die Beispiele darauf hin, daß bei der Koordination und Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen neben einer gemeinsamen Gewerkschaftsmitgliedschaft bzw. -vergangenheit die mit Arbeitnehmern besetzten *Aufsichtsräte* eine wichtige Rolle spielen. Sie könnten damit künftig eine Aufgabe übernehmen, die von den Betriebsräten aufgrund rechtlicher Beschränkungen nicht mehr zu erfüllen ist (vgl. Sydow 1997: 36 f.; Duschek/Wirth in diesem Band).

5. Fehlen tarifvertraglicher Regelungen

Von einigen Ausnahmen, etwa im Steinkohlebergbau, abgesehen (vgl. Kock 1990; Wirth 1999: 440 ff.), konnten die LÖcher im Netz der betriebsverfassungsrechtlichen Mitbestimmung bislang nicht durch tarifvertragliche Vereinbarungen geschlossen werden. Ansatzpunkte gäbe es gleichwohl. So können durch Tarifvertrag zusätzliche Gegenstände der Mitbestimmung zugänglich gemacht und bestehende Beteiligungsmöglichkeiten erweitert werden. Dies gilt namentlich bei personellen Einzelmaßnahmen und unternehmerischen Sachentscheidungen, etwa zur Arbeitsorganisation oder der Einführung neuer Fertigungsmethoden und bei Rationalisierung (vgl. Weyand 1989: 174 ff., 188 ff.; Meier-Krenz 1988, 190 ff.). Sieht man von dem Tarifvertrag zur Telearbeit zwischen der *Deutschen Telekom AG* und der *Deutschen Postgewerkschaft* sowie von der gemeinsamen Absichtserklärung von *Bundesarbeitgeberverband Chemie* und der *Industriegewerkschaft Chemie-Papier-Keramik* zur Gestaltung von Gruppenarbeit ab, wurde in der Bundesrepublik Deutschland dieses Potential zur Regulierung neuartiger bzw. "schlanker" Arbeitsformen noch kaum ausgeschöpft (vgl. Bispinck/Trautwein-Kalms 1997: 232 ff.). Ein Grund für das Unterbleiben von Tarifvereinbarungen zur Einrichtung realitätsgerechterer Vertretungsstrukturen in Unternehmen und Betrieben dürfte in den recht hohen Hürden liegen, die das Gesetz in § 3 Abs. 2 BetrVG für die behördliche Anerkennung solcher Tarifverträge aufstellt (vgl. Trümmer 1996: 156). Eine weitere Ursache dürfte im bundesdeutschen Tarifsysteem selbst zu suchen sein, das auf branchenweiten Vereinbarungen aufbaut und diese wiederum unternehmens- und betriebsspezifische Besonderheiten kaum hinreichend erfassen können. Vor allem aber scheint die Regelungsabstinenz zum *Lean Management* darauf zurückzuführen sein, daß die Tarifpraxis und insbesondere das Handeln der Arbeitnehmerkoalitionen gegenwärtig mehr davon bestimmt werden, den

Kollektivvertrag gegen Abweichungs- und Aushöhlungstendenzen zu verteidigen und zumindest als Instrument der Arbeitszeit- und Entgeltspolitik zu erhalten. Hinzukommt überdies, daß produktionstechnische Vernetzungen im Verein mit der Neuregelung zum Erhalt von Kurzarbeitergeld bei arbeitskampfbedingtem Produktionsausfall gemäß § 116 AFG und die Restrukturierung von Unternehmen und Betrieben auf die Streikfähigkeit der Gewerkschaften nicht ohne Einfluß geblieben sind (vgl. Bieback/Zechlin 1989). Ferner weisen die Arbeitgeberverbände unübersehbare Erosionserscheinungen auf, so als wollten sie den erkennbaren formalen Bedeutungsverlust des Einzelarbeitgebers auf der Ebene der Korporationen nachvollziehen. Schließlich verengen nicht nur die stumpfer gewordenen Instrumente die Gestaltungsoptionen von Gewerkschaften. So sorgt vor allem die anhaltende Massenarbeitslosigkeit dafür, daß eine qualitative, auf Strukturanpassungen ausgerichtete Tarifpolitik materielle Aspekte kaum in den Hintergrund drängen kann (Kreuder 1998: 223 f.).

Das kritische Fazit: Die Netzwerkorganisation, verstanden als Auffanginstrument und Symbol für Sicherheit, kann, zumindest was Arbeitnehmerrechte angeht, den hybriden Organisationsstrukturen inhärenten Anspruch noch nicht erfüllen. Zweifelhaft ist zudem, ob die entstehenden Beziehungen auf Dauer noch mit Begriffen wie Betrieb und Unternehmen adäquat erfaßt werden können. Vorschläge, namentlich zur Reform des Betriebsverfassungsgesetzes, stehen jedoch schon zur Diskussion (vgl. Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung 1998: 113 ff.). Auch ist das Thema auf die Agenda der von SPD und Bündnisgrünen gebildeten Bundesregierung gesetzt worden. Die Lösung der anstehenden Probleme dürfte jedoch einem Arbeitsrecht, das seit seiner Herausbildung zum eigenständigen Rechtsgebiet in den 20er Jahren zentral auf diesen Begriffen aufbaut (Joost 1988), nicht leicht fallen. Am ehesten dürften noch tarifvertragliche Regelungen greifen. Dies setzt jedoch voraus, daß die Tarifvertragsparteien regelungsmächtig bleiben. Und welche Mitbestimmungsstrukturen im nicht zuletzt infolge von Netzwerkbildungen stetig wachsenden Sektor der Kleinunternehmen ohne Tarifbindung und Betriebsrat etabliert werden können, ist gegenwärtig noch völlig offen.

Literatur

- Bauer, J.H. (1994): "Outsourcing out?" Betriebs-Berater 1994, S. 1433ff.
- Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hg.) (1998): Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven. Bericht der Kommission Mitbestimmung. Gütersloh
- Bieback K.-J./Zechlin, L. (Hg.) (1989): Ende des Arbeitskampfes? Hamburg
- Bispinck, R./Trautwein-Kalms, G. (1997): Gewerkschaftliche Tarifpolitik im Sektor Informationstechnik. WSI-Mitteilungen 1997, S. 228ff.
- Däubler, W. (1990): Gewerkschaftliches Klagerecht gegen tarifwidrige Betriebsvereinbarung? Betriebs-Berater 1990, S. 2256ff.

- Däubler, W. (1993): Mitbestimmung und logistische Kette, in: Staehle, W. H./Sydow J. (Hg.), Managementforschung 3. Berlin/New York, S. 1ff.
- Däubler, W. (1995): Kollektive Durchsetzung individueller Rechte? Arbeit und Recht 1995, S. 305ff.
- Dauner-Lieb, B. (1992): Der innerbetriebliche Fremdfirmeneinsatz auf Dienst- und Werkvertragsbasis im Spannungsfeld zwischen AÜG und BetrVG. Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht 1992, S. 817ff.
- Deiß, M. (1994): Arbeit in der Automobilzulieferindustrie. WSI-Mitteilungen 1994, S. 425ff.
- Duschek, S. (1998): Kooperative Kernkompetenzen – Zum Management einzigartiger Netzwerkressourcen. Zeitschrift Führung + Organisation 1998, S. 230ff.
- Hamann, W. (1995): Erkennungsmerkmale der illegalen Arbeitnehmerüberlassung in Form von Scheindienst- und Scheinwerkverträgen. Berlin
- Henssler, M. (1994): Aufspaltung, Ausgliederung und Fremdvergabe. Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht 1994, S. 294ff.
- Höland, A. (1994): Atypische Arbeit und rechtliche Normalität. Habilitationsschrift, Fachbereich Rechtswissenschaft der Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt a.M.
- Joost, D. (1988): Betrieb und Unternehmen als Grundbegriffe im Arbeitsrecht. München
- Jürgens, U./Reuter, W. (1989): Verringerung der Fertigungstiefe in der deutschen Automobilindustrie: Zielsetzungen und Interessenlagen, WZB-FS II 89-202. Berlin
- Kock, K. (1990): Die austauschbare Belegschaft. Flexibilisierung durch Fremdfirmen und Leiharbeit. Köln
- Kock, K. (1993): Deregulierung durch Fremdfirmenbeschäftigung. WSI-Mitteilungen 1993, S. 577ff.
- Kreuder, T. (1995a): Rechtliche Aspekte einer Tarifpolitik im Umbruch. in: Blanke, T./Schmidt, E. (Hg.), Tarifpolitik im Umbruch. München und Mering
- Kreuder, T. (1995b): Zur Rolle von Regulierung und Recht. in: Empter, S./Kluge, N. (Hg.), Unternehmenskultur in der Praxis. Gütersloh
- Kreuder, T. (1998): Desintegration und Selbststeuerung. Betriebsverfassung in der Fraktalen Fabrik. Baden-Baden
- Krüger, D./Kalbfleisch, E. (1999): Due Diligence bei Kauf und Verkauf von Unternehmen. Deutsches Steuerrecht 1999, S. 174ff.
- Lange, K. W. (1998): Das Recht der Netzwerke. Heidelberg
- Laux, P./de Win, T. (1994): Fremdfirmeneinsatz – ein Regelungsvorschlag aus der betrieblichen Praxis. Der Betriebsrat 1994, S. 28ff.
- Lingemann, S./Göpfert, B. (1997): Outsourcing als Betriebsänderung. Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht 1997, S. 1325ff.
- Marstedt, G. (1994): Rationalisierung und Gesundheit, WZB-P 94-204. Berlin
- Meier-Krenz, U. (1988): Die Erweiterung von Beteiligungsrechten des Betriebsrats durch Tarifvertrag. Frankfurt a.M./Bern/New York/Paris
- Müller, H.-E./Prangenberg, A. (1997): Outsourcing-Management. Köln
- Nagel, B. et al. (1990): Der Lieferant on line. Baden-Baden
- Plander, H. (1990): Flucht aus dem Normalarbeitsverhältnis: An den Betriebs- und Personalräten vorbei? Baden-Baden
- Schanze, E. (1991): Symbiotic Contracts: Exploring Long Term Agency Structures Between Contract and Corporation. in: Joerges, C. (Hg.), Franchising and the Law: Theoretical and Comparative Approaches in Europe and the United States, Baden-Baden, S. 67ff.

- Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke. Wiesbaden
- Sydow, J. (1997): Mitbestimmung und neue Unternehmungsnetzwerke. Gütersloh
- Teubner, G. (1993): Den Schleier des Vertrages zerreißen? Zur rechtlichen Verantwortung ökonomisch "effizienter" Vertragsnetzwerke. Kritische Vierteljahresschrift für Gesetzgebung und Rechtswissenschaft 1993, S. 367ff.
- Trappehl, B. (1999): "Nachgefragt bei: Berhard Trappehl". Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 5.2.1999
- Trümner, R. (1996): Die Betriebsverfassung von morgen – aus der Sicht der Gewerkschaften. in: Hromadka, W. (Hg.), Recht und Praxis der Betriebsverfassung, Stuttgart, S. 144ff.
- Voß, G. G./Pongratz, H. J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 1998, S. 131ff.
- Warnecke, H.-J. (1992): Die Fraktale Fabrik. Berlin/Heidelberg/New York
- Wassermann, W. (1992): Arbeiten im Kleinbetrieb. Köln
- Welkener, B. (1996): Schnellere Information und Entscheidungen. in: Blick durch die Wirtschaft v. 23.2.1996
- Weyand, J. (1989): Die tarifvertragliche Mitbestimmung unternehmerischer Personal- und Sachentscheidungen. Baden-Baden
- Wirth, C. (1994): Die neue Unübersichtlichkeit im Einzelhandel. Belegschaftsstrukturen, Externalisierung von Arbeit und Interessenvertretung. Münster
- Wirth, C. (1999): Unternehmensvernetzung, Externalisierung von Arbeit und industrielle Beziehungen. München und Mering
- Würgler, A./Diserens, D. (1996): Schneller Informationsfluß und Abbau von Hierarchien. in: Blick durch die Wirtschaft v. 2.9.1996

Unternehmensorganisation und Betriebsverfassung. Zur Notwendigkeit der Vereinbarung angepaßter Mitbestimmungsstrukturen in dezentralen Organisationsformen

Die Strukturen der Produktion und Distribution von Gütern sowie der Erbringung und Vermarktung von Dienstleistungen haben sich in den letzten Jahren deutlich verändert. Charakteristisch sind Tendenzen zur betrieblichen Entgrenzung und Vernetzung.

Da die Organisation der Betriebsverfassung aber an dem klassischen Unternehmen mit einem oder mehreren Betrieben, das allenfalls im Konzernverband steht, orientiert ist, führen neuartige Entscheidungsmuster in den Unternehmen zu einem Leerlaufen der Betriebsverfassung.

Die Praxis hat durch Verträge versucht, die organisatorische Kongruenz wieder herzustellen. Nach geltendem Recht ist die rechtliche Bestandskraft solcher Verträge nicht gesichert. Es bedarf deshalb einer Erweiterung des § 3 BetrVG.

The organization of firms and the works constitution. The necessity to develop suitable co-determination structures in decentralized organizational forms

The structures of the production and distribution of goods and services have changed significantly during the last years. Those changes are characterized by a tendency to weaken organizational boundaries and to form inter-firm networks.

Since the organisation of the works constitution is oriented to the classical enterprise with one or more plants, which might be part of a conglomerate, new forms of organization make it at least partially obsolete.

Practitioners have tried to restore the congruity by contracts. But the existing law does not ensure the validity of those contracts. For this reason it is necessary to expand the reach of the § 3 BetrVG.

* Prof. Dr. jur. Ulrike Wendeling-Schröder, Jg. 1948, Universität Hannover, Fachbereich Rechtswissenschaften, Königsworther Platz 1, 30167 Hannover. e-mail: u_ws@gmx.net. Forschungs- und Lehrgebiete: Internationalisierung des Arbeitsrechts, Deregulierung und/oder Flexibilisierung des Arbeitsrechts, Ökologisierung des Arbeitsrechts, Frauenförderung und Diskriminierungsverbote im Arbeitsleben.

1. Einleitung

Es kann keinen Zweifel daran geben, daß sich die Unternehmensorganisation, d.h., die Strukturen der Produktion und Distribution von Gütern sowie der Erbringung und Vermarktung von Dienstleistungen in den letzten Jahren deutlich verändert haben. Um einige Stichworte zu nennen: Unter dem Gesichtspunkt der unternehmensorganisatorischen Rationalisierung finden Betriebsaufspaltungen und Unternehmensteilungen statt und unter dem Gesichtspunkt des Outsourcings werden Prozesse, von denen angenommen wird, daß sie extern wirtschaftlicher erbracht werden können, ausgelagert. Dies geschieht entweder durch Fremdvergabe von Aufgaben an Externe oder durch Gründung von verbundenen Unternehmen, die sich auf diese Aufgaben spezialisieren. Parallel dazu nimmt die Bedeutung der Unternehmenskooperation auf gesellschaftsrechtlicher und vor allem vertraglicher Basis zu. Die Zulieferkette im Rahmen der Just-in-Time-Produktion ist hierfür ein Beispiel. Darüber hinaus wird versucht, die Selbstorganisationspotentiale der Arbeitenden im Interesse der Unternehmen voll auszuschöpfen: Divisionalisierung, aber auch Scheinselbständigkeit, die fraktale Fabrik u.ä. basieren auf diesem Ansatz.

Alle diese Tendenzen haben vielfältige, je nach Konzept unterschiedlich gravierende Auswirkungen auf das Arbeitsrecht, auch auf die klassischen kollektivrechtlichen Interessenvertretungsstrukturen. Diese betreffen konkrete Probleme der Mitbestimmungsinhalte wie auch die Frage der organisatorischen Gestalt der Mitbestimmung (Kreuder 1998: 202 ff. sowie in diesem Band; Schwerpunktheft Industrielle Beziehungen 6 (1) 1999). Nur um letztere soll es im folgenden gehen: wo sollen Betriebsräte und Gesamtbetriebsräte in modernen Unternehmensstrukturen angesiedelt sein, wie weit sollen ihre Aufgaben und Kompetenzen reichen, wenn Betrieb und Unternehmen im Rechtssinne als Anknüpfungspunkt nicht mehr ausreichend erscheinen, sollen die unternehmens- und konzernübergreifende Zusammenarbeit verstärkt bzw. ermöglicht werden?

Zur Beantwortung dieser Fragen soll zunächst an einigen Konzepten moderner Unternehmensorganisation verdeutlicht werden, inwiefern die traditionellen organisatorischen Strukturen der Betriebsverfassung zu kurz greifen. Dies wird an der Unternehmensteilung, am Outsourcing, an der Divisionalisierung, an der fraktalen Fabrik und am Intrapreneurkonzept exemplifiziert. In einem zweiten Schritt sollen Anpassungsmöglichkeiten nach geltendem Recht dargestellt und schließlich in einem dritten Schritt Handlungsmöglichkeiten des Gesetzgebers entwickelt werden. Letztere werden auf die Novellierung des § 3 BetrVG fokussiert.

2. Das Auseinanderfallen von modernen Unternehmensstrukturen und den gesetzlichen Organisationsstrukturen der Betriebsverfassung

Die Struktur der betriebsverfassungsrechtlichen Mitbestimmung ist nach dem geltenden Recht dreigliedrig. In den einzelnen Betrieben werden Betriebsräte gebildet, die die Interessen der dort Beschäftigten dem Betriebsleiter gegenüber vertreten (§ 1

BetrVG). Besteht das Unternehmen nur aus einem Betrieb, so ist der Betriebsleiter gleichzeitig der Unternehmer und in dieser Funktion verpflichtet, alle nach dem BetrVG notwendigen wirtschaftlichen Informationen zu erteilen und mit dem Wirtschaftsausschuß zu verhandeln. Hat das Unternehmen mehrere Betriebe mit Betriebsräten, bilden diese einen Gesamtbetriebsrat, der dem Unternehmer gegenübersteht (§ 47 BetrVG). Im Konzern schließlich kann als Gegenpart zur Konzernleitung ein Konzernbetriebsrat gebildet werden (§ 54 BetrVG).

Die Begriffe Betrieb und Unternehmen sind im BetrVG nicht definiert. Hinsichtlich des Konzernbegriffs wird auf die Konzerndefinition des Aktienrechts verwiesen. Durch die Rechtsprechung sind alle Begriffe jedoch deutlich konkretisiert worden. Unschärfen bestehen nur in Randbereichen. Charakteristisch für den Betrieb ist danach die arbeitstechnisch-organisatorische Einheit (Fitting et al. 1998: Rn 53 ff. zu § 1 BetrVG). Das Unternehmen ist demgegenüber durch die kaufmännisch-wirtschaftliche Einheit definiert. Darüber hinaus gilt nach herrschender Meinung der Grundsatz der „Einheit des Rechtsträgers“, d.h. Personengesellschaften und Kapitalgesellschaften können jeweils nur ein Unternehmen haben (BAG vom 23.8.89, AP Nr. 7 zu § 106 BetrVG 1972). Ein Konzern im Sinne des BetrVG liegt nach herrschender Meinung wegen des gesetzlichen Verweises auf § 18 I AktG schließlich nur vor, wenn es sich um einen Unterordnungskonzern handelt, der durch die einheitliche Leitung des oder der abhängigen Unternehmen durch das herrschende Unternehmen charakterisiert ist (BAG vom 22.11.95, AP Nr. 7 zu § 54 BetrVG 1972).

Der Sinn der gestuften Organisationsstruktur der Betriebsverfassung liegt darin, die Mitbestimmung bzw. Beteiligung überall dort anzusetzen, wo unternehmerische Leitungsmacht in bezug auf die Arbeitsverhältnisse konkret entfaltet und ausgeübt wird. Die Beteiligung der Arbeitnehmervertreter an der Willensbildung und an den Entscheidungen und Maßnahmen des Arbeitgebers sind dabei in erster Linie aus dem Demokratieprinzip legitimiert; gleichzeitig erwartet man von einer solchen Verfassung des Betriebes aber auch eine höhere Plausibilität der Entscheidungen und mehr Akzeptanz.

Wenn durch grundlegende Veränderungen der Unternehmensorganisation Entscheidungen auf neue Ebenen verlagert werden, droht die gesamte Struktur der Betriebsverfassung ausgehöhlt zu werden bzw. ins Leere zu laufen.

2.1. Das Beispiel der Unternehmensteilung

Bei der Unternehmensteilung wird ein Bereich des bisherigen Altunternehmens, ein Betriebsteil oder Betrieb, aus dem Unternehmen ausgegliedert und zu einem neuen Unternehmen rechtlich verselbständigt. Dies kann auch in der Form geschehen, daß mehrere Teile aus mehreren Unternehmen ausgegliedert und wieder zu einem neuen Unternehmen zusammengefaßt werden. Wirtschaftlich ist dabei in der Regel insofern für Kontinuität gesorgt, als die Anteilseigner des Altunternehmens und des Neuunter-

nehmens weitgehend identisch sind. Traditionell werden insbesondere die folgenden drei Ziele einer Unternehmensteilung betont:

Eine Steuerersparnis ist möglich durch die geschickte Kombination von Kapital- und Personengesellschaften, die unterschiedlich besteuert werden, sowie durch Gewinn- und Verlusttransfers zwischen den neuen Unternehmen. Haftungsbeschränkungen folgen aus der Tatsache, daß bei der juristischen Person die jeweilige Gesellschaft nur mit ihrem Vermögen haftet und der Rückgriff auf die dahinterstehenden Gesellschafter schwierig ist. Eine Inanspruchnahme von Kleinunternehmerprivilegien ist um so effektiver, je kleiner die neu gebildeten Einheiten sind. Typische Kleinunternehmerprivilegien sind z.B. bessere Chancen, Mittelstandssubventionen zu bekommen, geringere Publikationsvorschriften, mildere Mitbestimmungsregeln und geringerer Arbeitnehmerschutz, weil die meisten Arbeitnehmerrechte an die Betriebsgröße gekoppelt sind.

Neben diesen klassischen Motiven für einen Unternehmensumbau werden in neuerer Zeit weitere Motive genannt: Ein besserer Marktzugang soll vor allem dadurch ermöglicht werden, daß die neuen Unternehmen als kleine Einheiten schneller und flexibler auf die wechselnden Bedürfnisse des Marktes reagieren können. Diese Idee ist eng gebunden an die Erwartung der Schaffung einer dezentralen Kostenverantwortung. Jede Einheit ist jetzt ein eigenes Unternehmen, das sich (bei Strafe des Untergangs) marktgerecht verhalten muß. Dieses eigenständige Marktverhalten wiederum fördert die gesellschaftliche sowie die vertragliche Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen, die in der Praxis immer größere Bedeutung gewinnt (Partnering, strategische Allianzen, Just-in-Time-Verbünde). Dies gilt auch in bezug auf die transnationale Zusammenarbeit. Schließlich geht es um eine schlichte Reduzierung der Gehaltskosten durch die Ausnutzung des Tarifgefälles zwischen den Branchen bzw. durch die Flucht aus festen Lohnstrukturen.

Das betriebsverfassungsrechtliche Regelungssystem gerät bei solchen Umstrukturierungen insbesondere dadurch in Gefahr, daß der Bezugspunkt „Betrieb“ regelmäßig der Umorganisation folgt, also ebenfalls zerteilt wird. Konkret: bei einer Unternehmensteilung kommt es meist zu einer Aufspaltung der Betriebe und damit der Betriebsratsstrukturen, es sei denn, daß die Sonderkonstruktion „mehrere Unternehmen, ein Betrieb“ eingreifen kann (BAG Der Betrieb 1996: 2131 f.). Rechtlich ist in diesem Zusammenhang von Bedeutung, ob die Unternehmensteilung traditionell erfolgt, also im Wege der Einzelrechtsnachfolge oder nach dem im Jahre 1995 in Kraft getretenen Umwandlungsgesetz. Ist letzteres der Fall, gibt es nach § 322 UmwG eine widerlegbare gesetzliche Vermutung für die Fortexistenz eines gemeinsamen Betriebes der verschiedenen Unternehmen und damit für die Fortexistenz eines gemeinsamen Betriebsrates.

2.2. Das Beispiel des Outsourcing

Unter dem nichtjuristischen, in der Wirtschaft aber gebräuchlichen Begriff des Outsourcing wird zum einen die Ausgründung von Unternehmen zur spezifischen Erfüllung bisher unternehmensintern erledigter Aufgaben, zum anderen die schlichte Fremdvergabe von Aufgaben verstanden. Die erste Variante dieser Strategie ist im wesentlichen identisch mit dem, was soeben unter dem Gesichtspunkt der Unternehmensteilung diskutiert wurde. Allerdings gehört zum Outsourcingkonzept nicht die mit der Unternehmensteilung (noch) typischerweise einhergehende (weitgehende) Identität der Eigentümer des Altunternehmens und der Neuunternehmen. Für das Outsourcing ist diese Art der Herrschaftssicherung nicht essentiell, denn es ist durchaus möglich, daß etwa im Wege eines Management-buy-outs eine Gruppe von Arbeitnehmern das ausgegliederte Unternehmen übernimmt oder daß die Finanzkraft Dritter in Anspruch genommen wird. Entscheidend ist vor allem, daß das Altunternehmen sich auf das Kerngeschäft konzentriert und daß durch Kooperations- statt durch Hierarchiestrukturen eine Verbindung zu den zugeordneten Unternehmen bewirkt wird.

Die zweite Variante des Outsourcing besteht – wie gesagt – in der Fremdvergabe bisher unternehmensintern erledigter Aufgaben. Hinter einer derartigen Outsourcingentscheidung steht regelmäßig die schlichte „make-or-buy“-Frage. Insofern ist die Fremdvergabe in erster Linie eine Kostenreduzierungsstrategie, weniger eine neue Form der Unternehmensführung. Allerdings bedingt auch die Fremdvergabe an Externe einen erheblichen Koordinationsaufwand.

Ebenso wie das Outsourcing durch Ausgründung führt das Outsourcing durch Fremdvergabe zu einer Aufgabenreduzierung für die Betriebsräte, weil die Betriebsgröße verringert wird. Für die Externen wiederum bedeutet die Zuordnung zu einem Unternehmen – unterschiedlich nach der Intensität der realen Einbindung in die Produktionserfordernisse des Vertragspartners – einen erheblichen Verlust an Autonomie, der insbesondere in den engen Zuliefer-Abnehmer-Strukturen der Automobilindustrie (Sabel et al. 1991: 203) auch als Problem für die Mitbestimmung der dortigen Betriebsräte deutlich wird (Wendeling-Schröder 1991: 332 ff.).

Neben der unternehmensorganisatorischen Rationalisierung und zum Teil aufbauend auf den Strukturen, die durch diese neu geschaffen wurden, gibt es neue Unternehmensstrategien, deren Hauptzielrichtung darin besteht, das in den Arbeitskräften vorhandene Selbstorganisationspotential voll auszuschöpfen. Die Anweisungs- und Kontrollverhältnisse zwischen den Mitarbeitern eines Unternehmens sollen soweit wie möglich ersetzt werden durch die Orientierung aller am Markt. Charakteristisch ist der Verzicht auf direkte Steuerung und die Implementierung einer indirekten Steuerung durch selbstorganisierte Prozesse (Glissmann 1996: Punkt 13.13.). Viel diskutierte Konzepte in diesem Zusammenhang sind die Divisionalisierung, die „fraktale“ Fabrik und das Intrapreneurkonzept. Einen direkten Bezug zur Organisation der Betriebsverfassung weist dabei nur die Divisionalisierung auf, weil sie Entscheidungseinheiten schafft, die keine entsprechenden Betriebsratsstrukturen gegen-

überstehen. Die anderen Organisationsformen verändern eher die inhaltliche Arbeit der Betriebsräte.

2.3. Das Beispiel der Divisionalisierung

Mit der Divisionalisierung wird versucht, die Flexibilitätsvorteile von Kleinunternehmen mit den Macht- und Kapitalvorteilen von Großunternehmen zu verbinden, indem ein Großunternehmen oder Konzern – meist ohne rechtliche Verselbständigung – organisatorisch in mehrere Sparten (Divisions) aufgegliedert wird, die weitgehend eigenverantwortlich arbeiten, zueinander in (eingeschränkter) Konkurrenz stehen und von einem Spartenleiter (in der Regel mit Ergebnisverantwortung, Profitcentersystem) geleitet werden. Die einzelnen Sparten bestimmen sich meist nach bestimmten Produkten oder Produktgruppen, seltener auch nach Regionen, nach Absatzmärkten oder ähnlichem. Jede Division ist umfassend zuständig für ihren Bereich, d.h. ihr obliegen sowohl die technische Entwicklung als auch die Produktion, die Verwaltung und der Verkauf. Die Sparte kann innerhalb eines einheitlichen Unternehmens eine Untergliederung darstellen, die einen oder mehrere Betriebe oder Betriebsteile zusammenfaßt, innerhalb eines Konzerns können die Divisions als rechtlich selbständige Tochtergesellschaften organisiert sein, sie können aber auch über mehrere selbständige Konzerngesellschaften hinweggreifen und Teile der einzelnen Unternehmen erfassen. Als Spartenleitungen können sowohl einzelne Mitglieder der Unternehmens- oder Konzernleitung fungieren, ebenso können die Spartenleiter aber auch als Angestellte auf der zweiten Managementebene arbeiten. Mit der Spartenstruktur werden damit ohne rechtliche Verselbständigung „Unternehmen im Unternehmen“ geschaffen. Dies führt zwar nicht zu einer Einschränkung der formalen Kompetenzen der Betriebsräte, die gestufte betriebsverfassungsrechtliche Mitbestimmung durch Betriebsrat, Wirtschaftsausschuß, Gesamtbetriebsrat und Konzernbetriebsrat setzt jedoch voraus, daß diese Struktur mit der unternehmerischen Struktur Betriebsleiter, Arbeitgeber/Unternehmer, Konzernleitung korrespondiert. Eben diese Korrespondenz wird jedoch durch die dazwischengeschaltete Ebene der „Unternehmen im Unternehmen“ unterminiert. Die betriebsverfassungsrechtliche Mitbestimmung funktioniert damit nur noch zum Teil (Wendeling-Schröder 1984).

2.4. Das Beispiel der fraktalen Fabrik

Mit dem Begriff „fraktale Fabrik“ wird ein über die Divisionalisierung hinausgehendes Konzept der internen Gliederung der Unternehmen umschrieben. Der Begriff „fraktal“ (lat. fractus = gebrochen, fragmentiert) wurde zur Charakterisierung von Organismen und Gebilden in der Natur eingeführt, die mit wenigen sich wiederholenden Bausteinen zu vielfältigen und komplexen, den jeweiligen Aufgaben angepaßten Lösungen kommen können (Zeitler/Neidhardt 1994). Charakteristisch für solche Organismen sind die Prinzipien der Selbstorganisation, Selbstoptimierung und Dynamik. Mit dem Begriff „fraktale Fabrik“ werden diese Eigenschaften natürlicher

Organismen auf Wirtschaftsunternehmen übertragen, die sich – so der Wunsch – wie lebendige Organismen ständig mit ihrer Umgebung auseinandersetzen und dabei neu strukturieren sollen. Das fraktale Paradigma faßt damit bewußt das Vielschichtige und Unvorhersehbare nicht als Störgröße, sondern als Ziel auf. Es orientiert sich an dem dynamischen Prozeß der Adaption. Kerneinheiten sind nicht starre Abteilungen, sondern selbständig agierende Unternehmenseinheiten, die auf die Unternehmensziele ausgerichtet sind, sich aber selbst organisieren und optimieren. Fraktale sind über leistungsfähige Informations- und Kommunikationssysteme vernetzt. Ihr Zusammenspiel wird nicht von oben vorgegeben, sondern ähnlich wie Kunden-Lieferanten-Beziehungen gestaltet. Produziert wird erst, wenn die Nachfrage des Kunden vorliegt; dann aber schnell und in variablen Stückzahlen. Der Erfolg eines Fraktals wird durch seine Zielerreichung festgestellt, jede andere Beurteilung entfällt. Die Leistungsmessung geschieht dabei jeweils für das Fraktal (Kamp 1996: 61 f.). Mit klassischen Unternehmensstrukturen und der betriebsverfassungsrechtlichen Konzeption der Entscheidungsbeteiligung stehen diese Strukturen in einem Spannungsverhältnis, weil die unternehmensrechtlich vorgesehenen Entscheidungsebenen praktisch in ihrer Entscheidungsmacht reduziert sind.

2.5. Das Intrapreneur-Konzept

Das bisher am weitesten gehende Konzept zur inneren Umstrukturierung von Unternehmen ist das Intrapreneur-Konzept. Intrapreneur ist ein Kurzwort für *intra corporative entrepreneur*, d.h. für den Unternehmer im Unternehmen. Intendiert wird, daß sich grundsätzlich jeder Arbeitnehmer wie ein Unternehmer fühlt und verhält. Die grundlegende Neuerung des Intrapreneurkonzepts liegt ebenfalls im Selbstorganisationsansatz, in der indirekten Steuerung durch Orientierung am Markt und in ihrer Durchstrukturierung bis auf den einzelnen Arbeitnehmer. Jeder einzelne Beschäftigte wird direkt mit den Konkurrenzbedingungen und den Anforderungen der Kunden auf dem Markt konfrontiert. Weil jeder einzelne damit die Anforderungen des Marktes selbst sieht, weil er den Rationalisierungsdruck unmittelbar spürt, wird er alles daran setzen, am Markt zu bestehen und die Kundenwünsche zu erfüllen. Gelingt dies nicht, sinkt der Umsatz, können die Leistungen nicht zu einem profitablen Preis verkauft werden, dann müssen in der Konsequenz die Beschäftigten selbst ihre Leistung steigern oder auf Einkommen verzichten.

Wenn auf der Basis derartiger Konzepte jedoch behauptet wird, die Gesellschaft der Selbständigen sei bereits Realität, die Befreiung von abhängiger Arbeit durchgesetzt und damit z.B. Gewerkschaften und kollektive Interessenvertretung obsolet, dann wird der besondere Charakter des Intrapreneurkonzeptes verkannt: es geht bei diesem Konzept nicht darum, viele Beschäftigte zu Unternehmern zu machen, sie sollen sich nur wie Unternehmer verhalten (Elbe 1996: 17 f.; Klein-Schneider 1996: 62 f.; Hank 1995; Faust et al. 1998).

Insgesamt läßt sich für alle Varianten der Implementation von Selbststeuerungssystemen ebenso wie für die Systeme der unternehmensorganisatorischen Rationalisierung feststellen, daß sie die Strukturen kollektiver Interessendurchsetzung zersplittern, auflösen oder aushöhlen.

Hinsichtlich der Tendenzen zur unternehmensorganisatorischen Rationalisierung im o.g. Sinne ist das Auseinanderfallen von gesetzlich vorgegebenen und realen Entscheidungsstrukturen entscheidend. Die Mitbestimmungsstrukturen werden entweder zersplittert (Unternehmensteilung), sie sind nicht miteinander verzahnt, weil keine Konzernstrukturen im traditionellen Sinne vorliegen (Outsourcing) oder sie laufen ins Leere, weil die Entscheidungen auf Ebenen getroffen werden, die quer zu den gesetzlichen Mitbestimmungsebenen liegen (Divisionalisierung/fraktale Fabrik). Der entscheidende Effekt selbststeuernder Systeme liegt auf der Ebene der Vereinzelung. Bezogen auf den einzelnen Arbeitnehmer eröffnen die neuen Strukturen, die zu einer direkten Marktanbindung aller Unternehmenseinheiten führen, zunächst zu einer größeren Autonomie. Anweisungen und Hierarchieprobleme entfallen tendenziell. Die „Kosten“ dieses Autonomiezuwachses bestehen aber darin, daß jeder unmittelbar selbst mit den ökonomischen „Sachzwängen“ konfrontiert wird. Dies führt u.a. dazu, daß das Bewußtsein von Gemeinsamkeit im Betrieb schwindet. Die anderen Beschäftigten werden teilweise als Konkurrenten erlebt, teilweise als Belastung – dies immer dann, wenn vermutlich oder real die Anforderungen an Intensität und Qualität der Arbeit nicht erfüllt werden. Als gemeinsames Interesse wird nur noch das extern vorgegebene Ziel „Marktfähigkeit“ wahrgenommen.

Parallel zu dieser Vereinzelungstendenz ergibt sich dann auch ein inhaltlicher Funktionsverlust für die Interessenvertretungsgremien: in einer Organisation, die auf Anweisungen und Regelungen beruht, besteht eine der Hauptaufgaben der Interessenvertretung darin, diese Regeln auszuhandeln. In einer Organisation auf der Basis der Selbststeuerung gibt es solche Aushandlungsgegenstände weniger, im extrem gar nicht mehr. Gewiß gibt es auch unter den genannten Bedingungen Schutzbedürfnisse der Arbeitnehmer, vielleicht sogar in stärkerem Maße. Gewiß gibt es nach wie vor auch die Personalleitung als letztlich entscheidende Instanz, Form und Inhalt von Handlungsmöglichkeiten für die Betriebsräte sind aber in Frage gestellt. Gefordert ist eine neue Art von Betriebspolitik, die m.E. zentral an den Illusionen von Autonomie ansetzen und diese diskutieren muß. Diese inhaltlichen Fragen von Betriebsratsarbeit sollen hier jedoch nicht weiter untersucht werden. Vielmehr soll es im folgenden nur darum gehen, welche Änderungen der Organisation der Betriebsverfassung nötig sind.

3. Handlungsmöglichkeiten nach geltendem Recht

Insgesamt ist einzuräumen, daß die Tendenzen untypischer Unternehmensorganisationen nicht ganz neu sind. Es gab in einzelnen Branchen schon seit Bestehen der Betriebsverfassung Tendenzen zur betrieblichen Entgrenzung und Vernetzung. Bei-

spielhaft hierfür sind die Bauwirtschaft (Voswinkel und Nienhäuser in diesem Band), das Gastgewerbe und zum Teil der Einzelhandel (Wirth in diesem Band) zu nennen. Gewerkschaften und Betriebsräte haben hier schon früh mit der Schaffung atypischer Vertretungsorgane reagiert: Diese reichen im Baubereich von den Konzepten der Baustellendelegierten der 50er Jahre über die sog. ARGE-Betriebsräte (ARGE=Arbeitsgemeinschaft, charakterisiert durch die Zusammenarbeit mehrerer Unternehmen bei einem Bauprojekt) bis hin zu den derzeit favorisierten Konzepten der betrieblichen Arbeitskreise (vgl. Voswinkel in diesem Band); in der Gastronomie ist besonders die Wahl von betrieblichen Vertrauenspersonen üblich, in der Systemgastronomie wie im Einzelhandel wird vielfach der Gesamtbetriebsrat anstelle des Betriebsrates zur Basis der betrieblichen Interessenvertretung (Voswinkel 1996: 351 ff.; Blank et al. 1987). Die genannten Sonderstrukturen sind weitgehend mit dem BetrVG vereinbar.

Die organisatorische Gestaltung der Betriebsverfassung ist zwar grundsätzlich zwingend, die Vorschrift des § 3 BetrVG ermöglicht es jedoch den Tarifparteien, durch Tarifvertrag Änderungen in der betriebsverfassungsrechtlichen Organisation des Betriebes vorzunehmen. Eine derartige tarifvertragliche Regelung bedarf gemäß § 3 Abs. 2 BetrVG der Zustimmung der obersten Arbeitsbehörde. (Oberste Arbeitsbehörde in den Ländern sind die Landesarbeitsministerien bzw. die Senatoren für Arbeit, oberste Arbeitsbehörde des Bundes ist der Bundesarbeitsminister). Diese Tarifverträge binden auch nicht tarifgebundene Arbeitnehmer, denn allein die Tarifbindung des Arbeitgebers reicht hier aus, um die Geltung des Tarifvertrages im gesamten Betrieb zu erreichen. Welche konkreten Änderungen der betriebsverfassungsrechtlichen Organisation möglich sind, ist im Gesetz definiert:

Die Tarifparteien haben die Möglichkeit, zusätzliche betriebsverfassungsrechtliche Vertretungen der Arbeitnehmer bestimmter Beschäftigungsarten oder Arbeitsbereiche zu schaffen (§ 3 Abs. 1 Nr. 1), eine andere Vertretung anstelle des Betriebsrats zu bilden (§ 3 Abs. 1 Nr. 2) oder Betriebsteile und Nebenbetriebe abweichend von der Ordnungsvorschrift des § 4 BetrVG anders zuzuordnen (§ 3 Abs. 1 Nr. 3).

3.1. Zusätzliche Vertretungen gemäß § 3 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG

Zusätzliche Arbeitnehmervertretungen neben dem Betriebsrat sind zulässig, soweit sie der zweckmäßigeren Gestaltung der Zusammenarbeit des Betriebsrats mit den Arbeitnehmern dienen. Der Betrieb muß daher immer über einen Betriebsrat verfügen. Die Einrichtung einer zusätzlichen Vertretung ist insbesondere dann als zweckmäßig zu bewerten, wenn die besondere Struktur des Betriebes zu einer Erschwerung des Kontaktes zwischen Betriebsrat und Arbeitnehmern führt.

Voraussetzung für die Schaffung der zusätzlichen Vertretung ist dabei, daß die vertretenen Arbeitnehmer Gemeinsamkeiten entweder in Hinblick auf die Art ihrer Tätigkeit (z.B. Außendienst) oder in Hinblick auf die organisatorische Zusammenarbeit innerhalb des Betriebes aufweisen, so z.B. eine Betriebsabteilung oder eine Filiale

(Fitting et al. 1998: § 3 Rn 16). Auch im Rahmen von Saisonbetrieben kommt eine zusätzliche Vertretung in Betracht (ErfK-Eisemann 1998: § 3 BetrVG Rn 2; Fitting et al. 1998: § 3 Rn 16).

Umstritten ist, von welcher Qualität die Gemeinsamkeit sein muß, die eine zusätzliche Vertretung ermöglicht. Eine Vertretung, die an außerhalb des Arbeitsprozesses liegende Gemeinsamkeiten anknüpft wie beispielsweise das Geschlecht oder eine AusländerInnenvertretung wird teilweise als grundsätzlich unzulässig erachtet (GK-Kraft 1997: § 3 Rn 9; Richardi 1997: § 3 Rn 6; ErfK-Eisemann 1998: § 3 BetrVG Rn 2). Für eine zusätzliche AusländerInnenvertretung spricht jedoch beispielsweise, daß sie durchaus der zweckmäßigeren Gestaltung der Zusammenarbeit von Belegschaft und Betriebsrat dienen kann (Fitting et al. 1998: § 3 Rn 17; Gamillscheg 1997: 600). Darüber hinaus wird die Bildung einer zusätzlichen Vertretung immer dann als zulässig erachtet, wenn die Besonderheiten des Betriebes dieses erfordern (Fitting et al. 1998: § 3 Rn 17; Heither 1998: 300f.). Entscheidend dafür seien nur Gründe der Zweckmäßigkeit für die Kommunikation zwischen Betriebsrat und Arbeitnehmern, wann diese gegeben sei, könnten die Tarifvertragsparteien am besten beurteilen (Heither 1998: 301).

Auch im Rahmen der hier diskutierten Problematik der Aufspaltung und Vernetzung von Unternehmen in den verschiedensten Formen ist eine Anpassung der betriebsverfassungsrechtlichen Organisationsstruktur durch Schaffung einer zusätzlichen Vertretung vorgeschlagen worden. Eine funktionale Gemeinsamkeit könne auch dann vorliegen, wenn bei Unternehmensteilungen neue Betriebe entstünden, da gerade hier die Kommunikation erschwert würde. Daher könnten auch zusätzliche Vertretungen auf der Ebene des Unternehmens oder des Konzerns geschaffen werden (Fitting et al. 1998: § 3 Rn 26a; Heither 1998: 301; Kempen/Zachert 1997: § 3 Rn 276; DKK-Trümmer 1998: § 3 Rn 22). Dagegen spricht jedoch, daß § 3 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG von der Funktion der zusätzlichen Vertretung als Bindeglied zwischen Betriebsrat und Belegschaft ausgeht und daher die Vertretung dem Betriebsrat grundsätzlich unterordnet. Der Betriebsrat ist jedoch mit der Organisationseinheit 'Betrieb' verknüpft. Eine zusätzliche Vertretung kann daher kaum auf einer höheren Ebene angesiedelt sein als der Betriebsrat, den sie in seinem Verhältnis zur Belegschaft ergänzen soll.

3.2. Andere Vertretungen gemäß § 3 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG

Diese Vorschrift ermöglicht es den Tarifparteien, eine andere Arbeitnehmervertretung zu schaffen, wenn die klassische Betriebsratsorganisation im Betrieb nur mit besonderen Schwierigkeiten durchzuführen ist. Der Betrieb muß dabei grundsätzlich betriebsratsfähig im Sinne des § 1 BetrVG sein. Bestrebungen, im Rahmen dieser Vorschrift eine Vertretung auch für Kleinbetriebe unter fünf wahlberechtigten Arbeitnehmer zu schaffen (Gamillscheg 1997: 603) finden in der gesetzlichen Regelung keine unmittelbare Grundlage.

Die besonderen Schwierigkeiten müssen dabei, nach häufig vertretener Meinung, nicht nur auf den konkreten Betrieb bezogen sein, sondern ein besonderes Problem der Branche sein (ErfK-Eisemann 1998: § 3 BetrVG Rn 3; GK-Kraft 1998: § 3 Rn 21). Dagegen wird eingewandt, daß es für eine sachgerechte Problemlösung in einem Betrieb nicht darauf ankommen kann, ob dieselbe Problematik auch in einem anderen Betrieb derselben Branche auftaucht (Gamillscheg 1997: 603). Da die konkreten Probleme im Rahmen eines Firmentarifvertrages gelöst werden können (Heither 1998: 303; Kempen 1998: 368; Fitting et al. 1998: § 3 Rn 29), spricht vieles für die letztgenannte Ansicht.

In diesem Kontext ist auch angedacht worden, nicht nur den Betriebsrat durch ein anderes Gremium zu ersetzen, sondern auch die Vertretung mehrerer Betriebe zusammenfassen. Diese andere Vertretung ermögliche es, sich einer Spartenorganisation oder anderen Strukturen anzupassen und sei durch die verfassungsrechtliche Garantie der Koalitionsfreiheit gedeckt (Däubler 1993: Rn 1039f.). Dem ist jedoch entgegenzuhalten, daß § 3 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG keine Legitimation zum Überschreiten der betrieblichen Grenzen bzw. den Grenzen die durch die Schaffung von Gesamt- oder Konzernbetriebsräten gesetzt sind, bietet (Wendeling-Schröder 1984: 153; Konzen 1986: 124).

Nach ganz herrschender Meinung ist auch die tarifvertragliche Bildung gemeinsamer Gesamtbetriebsräte für mehrere Unternehmen nicht zulässig (BAG, Urteil vom 29.11.1989, Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht 1990: 615). Etwas anderes kann gelten, wenn derartige Vertretungen die Rechte der Einzelbetriebsräte nicht tangieren und nicht unter § 3 Abs. 1 Nr. 2 fallen (Trümner 1999: 11; Fitting et al. 1998: § 3 Rn 28).

3.3. Andere Zuordnung von Betriebsteilen und Nebenbetrieben (§ 3 Abs. 1 Nr. 3)

Die Tarifparteien haben weiterhin die Möglichkeit, eine andere Zuordnung von Betriebsteilen und Nebenbetrieben zu einem Hauptbetrieb zu vereinbaren. Auch im Rahmen dieser Zuordnung wird in mehreren Ansätzen versucht, mit den Entwicklungen der Unternehmensorganisation Schritt zu halten.

Den Schwerpunkt der Diskussion bildet die Frage, inwieweit im Rahmen der Zuordnung von Betrieben und Betriebsteilen die Grenzen eines Rechtsträgers überschritten werden können. Diese Frage korrespondiert direkt mit der Frage der Zusammenfassung selbständiger Betriebe. Nach dem Wortlaut gilt die Ausnahmeregelung des § 3 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG nur für Betriebsteile und Nebenbetriebe, nicht jedoch für von vornherein selbständige Betriebe. Diese können durch Tarifvertrag an sich nicht zusammengefaßt werden.

Dieser strikten Orientierung am Gesetzeswortlaut stehen jedoch verschiedene Stimmen gegenüber. Im Blick auf die Bedürfnisse der Praxis wird daher auch eine Zuordnung über Unternehmensgrenzen hinweg bejaht (Gamillscheg 1997: 604; Heither 1998: 304; Kempen 1998: 368; Trümner 1999: 13). Begründet wird dieses damit, daß

die Zusammenfassung von Betrieben auf der unternehmerischen Seite durch einfache Vereinbarung möglich ist (Rechtsfigur: mehrere Unternehmen – ein Betrieb). Zur Optimierung der Mitbestimmung müsse es daher den Tarifparteien möglich sein, entsprechende Maßnahmen auf dem Bereich der betriebsverfassungsrechtlichen Organisation zu treffen. Zumindest eine entsprechende Anwendung des § 3 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG wird bejaht, soweit dieses einer erleichterten Bildung von Arbeitnehmervertretungen dient (Fitting et al. 1998: § 3 Rn 44). Gleichzeitig wird auch vorgeschlagen, der Problematik durch die Schaffung von Regelungen auf einem untertarifvertraglichen Niveau über Standortbetriebsräte zu begegnen (Becker et al. in diesem Band).

Die gegenteilige Bewegung, nämlich eine Zerlegung von Betrieben in Betriebsteile oder Nebenbetriebe wird ebenfalls für zulässig erachtet. Dieses wirke der Entfremdung der Arbeitnehmer in den Betriebsteilen entgegen und sei geeignet, unterschiedliche Interessenlagen zu berücksichtigen (Gamillscheg 1997: 605). Dieses widerspricht allerdings dem Begriff der 'Zuordnung', die von einer bestehen Organisationseinheit ausgeht, die lediglich innerhalb der betriebsverfassungsrechtlichen Struktur verschoben wird (ErfK-Eisemann 1998: § 3 BetrVG Rn 4; Richardi 1997: § 3 Rn 42; Fitting et al. 1998: § 3 Rn 45; DKK-Trümmer 1998: § 3 Rn 40).

Schließlich wird für die Regelung des § 3 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG die Konsequenz gezogen, daß auch die Bestimmung der Betriebseigenschaft als solcher den Tarifparteien obliegen kann (DKK-Trümmer 1998: § 3 Rn 36; Gamillscheg 1997: 604). Ein solcher Tarifvertrag könne Unklarheiten über die Abgrenzung beseitigen und damit Streitigkeiten vermeiden. Rechtsprechung liegt zu all diesen Ansätzen nicht vor. Es erscheint jedoch fraglich, ob die Definition von Rechtsbegriffen – auch dann, wenn sie stark organisatorisch-praktisch geprägt sind – der Tarifautonomie unterliegen.

3.4. Zusammenfassung

§ 3 Abs. 1 BetrVG zählt die Möglichkeiten einer Anpassung der betriebsverfassungsrechtlichen Organisationsstruktur abschließend auf. Dies macht eine erweiternde Auslegung schwierig. Gleichzeitig läßt sich in der betrieblichen Praxis eine Vielzahl von Vereinbarungen zur Anpassung der Betriebsverfassung an die veränderte Unternehmensorganisation ausmachen (Nachweise bei Rancke 1982; Blank et. al 1987; Sydow/Wirth 1999). Eine Anpassung der betriebsverfassungsrechtlichen Struktur an die neue Anforderung sollte daher durch eine Neuregelung des § 3 BetrVG erfolgen.

Inzwischen droht nämlich das Verhältnis von typischen und atypischen Strukturen zu kippen: im gleichen Maße, in dem sich die o.g. modernen Unternehmensstrukturen durchsetzen, bedarf es entsprechender moderner Betriebsratsstrukturen.

In Anbetracht der Tatsache, daß die Betriebsverfassung als System gewählter Interessenvertreter und festgefügteter gesetzlicher Verhandlungssysteme auf Langfristigkeit und Rechtssicherheit angelegt ist, müssen auch die moderneren Betriebsverfassungsstrukturen rechtssicher gestaltet sein. Dies ist auch ein Hauptergebnis der Kommission Mitbestimmung, die 1996 von der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-

Stiftung eingesetzt wurde und die am 22. April 1998 Empfehlungen zur zukünftigen Gestaltung der Mitbestimmung verabschiedete (Bertelsmann-Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung 1998).

4. Die aktuelle Reformdebatte

In der Koalitionsvereinbarung zwischen SPD und Bündnis 90/Die Grünen vom 20. Oktober 1998 heißt es unter Punkt 8:

„Die neue Bundesregierung wird die Mitbestimmung am Arbeitsplatz sowie in Betrieb und Verwaltung im Interesse der Beteiligung und Motivation der Beschäftigten stärken und an die Veränderungen in der Arbeitswelt anpassen. Vorrangig ist dazu eine grundlegende Novelle des Betriebsverfassungsgesetzes (Betriebsbegriff, Arbeitnehmerbegriff, Telearbeit, Vereinfachung des Wahlverfahrens)“.

Wie eine Anpassung des BetrVG an die Veränderungen in der Arbeitswelt in bezug auf die Organisation der Betriebsverfassungsstrukturen aussehen könnte, läßt sich den Vorschlägen des DGB-Bundesvorstandes vom Februar 1998 und des DAG-Bundesvorstands vom März 1999 entnehmen (Deutscher Gewerkschaftsbund 1998; Deutsche Angestellten-Gewerkschaft 1999).

Während – wie gezeigt – das geltende BetrVG 1972 den Betriebsbegriff nicht definiert, sondern als bekannt voraussetzt, enthalten die Novellierungsvorschläge gesetzliche Bestimmungen. So heißt es in § 1 des DGB-Vorschlages (Errichtung von Betriebsräten) in Absatz 2:

„Als Betrieb gilt grundsätzlich der auf räumlicher Verbundenheit von Arbeitsplätzen oder Arbeitsstätten, sozialer Verbundenheit sowie insbesondere miteinander verknüpften Arbeitsabläufen beruhende Tätigkeitszusammenhang von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Räumliche Verbundenheit liegt auch dann vor, wenn die Kommunikation oder der Tätigkeitszusammenhang gemäß Satz 1 zwischen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern und/oder Arbeitgeber gewährleistet ist und bei wertender Gesamtbetrachtung der Gesichtspunkt räumlich-geographischer Nähe hinter die übrigen Merkmale zurücktritt.“

In Abs. 3 ist weiter bestimmt:

„Ein Betrieb liegt auch dann vor, wenn dieser mehreren Unternehmen gehört und die Voraussetzungen des Abs. 2 vorliegen (Gemeinschaftsbetrieb); gehören die beteiligten Unternehmen zu einem Konzern, wird vermutet, daß diese einen Gemeinschaftsbetrieb haben.“

Abs. 4 schließlich sagt:

„Wird ein Unternehmen real geteilt oder gespalten, ohne daß sich die Organisation seines Betriebes oder seiner Betriebe grundlegend ändert, bestehen die Betriebe des Unternehmens fort.“

Ausweislich der Begründung ging es dem DGB darum, einen offenen Tatbestand zu schaffen, mit dem auch zukünftigen Entwicklungen in der Betriebswirklichkeit Rechnung getragen werden kann. An die Leitungsorganisation des Arbeitgebers wurde bewußt nicht angeknüpft, „weil damit das Grundverständnis des Betriebsrats als

einer durch im wesentlichen autonome Organisationsentscheidung der Arbeitnehmer gebildete Handlungsorganisation zu sehr relativiert würde.“ Ob dieser Ansatz gegenüber dem traditionellen Ansatz, der sich auf die unternehmerische Leitungsstruktur bezieht, vorzugswürdig ist, erscheint jedoch fraglich. Mitbestimmung und Beteiligung muß sich immer auf Unternehmensentscheidungen beziehen. Insofern ist eine gewisse Abhängigkeit sachlich notwendig. Die Bildung von Betriebsräten auf der Basis autonomerer Organisationsentscheidungen der Arbeitnehmer läuft damit Gefahr, ins Leere zu gehen.

Der DAG-Vorschlag geht ganz von der Orientierung auf den Betriebsbegriff ab und stellt den Begriff der „betriebsfähigen Einheit“ in den Mittelpunkt. Dazu heißt es in Abs. 1, 2 und 3 des § 1 DAG-Entwurf:

- „(1) In Betrieben mit in der Regel mindestens fünf Arbeitnehmer(n)innen, von denen drei wählbar sind werden Betriebsräte gewählt.
- (2) Betrieb im Sinne dieses Gesetzes ist jede betriebsratsfähige Einheit. Betriebsratsfähig ist eine Einheit, wenn sie die Voraussetzungen nach Absatz 1 erfüllt und eine dem Zweck des Gesetzes entsprechende Vertretung der Arbeitnehmer/innen ermöglicht.
- (3) Bei der Abgrenzung betriebsratsfähiger Einheiten sind insbesondere zu berücksichtigen:
1. das Vorliegen einer organisatorischen Einheit,
 2. die räumliche und soziale Verbundenheit der Arbeitnehmer/innen und
 3. die Verbundenheit von Arbeitnehmer/innen aufgrund von Arbeitsabläufen und technischer Kommunikationsmittel.“

In den Vorbemerkungen heißt es dazu:

„Der Novellierungsvorschlag der DAG zum Betriebsbegriff bemüht sich, eine am Schutzzweck des Betriebsverfassungsgesetzes orientierte Lösung zu finden. So sollen bei der Abgrenzung betriebsratsfähiger Einheiten insbesondere Berücksichtigung finden das Vorliegen einer organisatorischen Einheit (shop in shop), die räumliche und soziale Verbundenheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (bei Betriebsaufspaltung und outsourcing) und die räumliche Verbundenheit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern aufgrund von Arbeitsabläufen und technischer Kommunikationsmittel (Telearbeit/virtuelle Betriebe)“.

Maßgeblich sind damit ganz ähnliche Ziele wie im DGB-Entwurf.

Ergänzt werden diese Vorschriften in beiden Entwürfen durch eine deutliche Erweiterung der Möglichkeiten, von den Organisationsbestimmungen des BetrVG abzuweichen. So heißt es in § 3 des DGB-Entwurfes:

„Weiterentwicklung durch Tarifvertrag: Durch Tarifvertrag kann von den Vorschriften dieses Gesetzes zugunsten der Arbeitnehmerschaft oder ihren nach diesem Gesetz zu bildenden Vertretungen abgewichen werden. Kann die Abweichung zur Folge haben, daß Rechte oder Beteiligungsrechte des Betriebsrats entfallen würden, so ist ihre Fortgeltung durch Tarifvertrag zu sichern.“

Welche praktische Effizienz die Formulierung eines solchen Günstigkeitsprinzips haben kann, erscheint jedoch fraglich, weil eine eindeutige Günstigkeitsaussage oft nicht möglich sein wird. Ungeklärt ist, wer ein Abweichen von der Günstigkeitsma-

xime überhaupt geltend machen und einklagen könnte. Problematisch bliebe aber auch auf jeden Fall die Rechtsunsicherheit, die durch eine solche Regelung entstünde.

Maßgeblicher aber sind die inhaltlichen Erweiterungen des § 3 BetrVG durch den DGB-Entwurf. Weiter heißt es dort nämlich:

„Insbesondere können durch Tarifvertrag bestimmt werden:

1. Andere Vertretungen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, sofern dies aufgrund der Betriebs- bzw. Unternehmensstrukturen für die Interessenvertretung zweckmäßig erscheint;
2. die Zuständigkeit des Betriebsrats für ausgegliederte Betriebs- bzw. Unternehmenssteile, auch wenn diese unterschiedliche Rechtsformen oder Inhaber haben;
3. die Bildung gemeinsamer Betriebsräte aus mehreren Betrieben oder Betriebsteilen, auch wenn diese unterschiedliche Rechtsformen oder Inhaber haben;
4. die Bildung von betriebs- bzw. unternehmensübergreifenden Arbeitsgemeinschaften mehrerer Betriebsräte, um die Interessenvertretung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu sichern und zu erleichtern;
5. die Zulässigkeit einer doppelten Interessenvertretung bei unterschiedlichen Betriebs- bzw. Unternehmensstrukturen;
6. die Bildung zusätzlicher Vertretungen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, um die Arbeit der Betriebsräte zu unterstützen und eine Beteiligung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu fördern;
7. die Verlängerung der Dauer des Übergangmandats eines Betriebsrats nach § 21“.

Eine Alternative zu dieser enumerativen Erweiterung wäre eine generalklauselartige Öffnung. Sie hätte den Vorteil noch größerer Flexibilität. Soweit ersichtlich erfassen die genannten Alternativen aber alle derzeit bekannten Konstellationen.

Nicht notwendig erscheint es jedoch, den Zustimmungsvorbehalt der obersten Arbeitsbehörden abzuschaffen (Hanau 1999). Die Zustimmungspflichtigkeit schafft zudem eine Sicherung gegen die Entwertung der Mitbestimmung des Betriebsrats durch eine „überschlanke“ Organisation betriebsverfassungsrechtlicher Gremien.

Einen ganz anderen Weg wählt hier der DAG-Entwurf. Dort heißt es in den Abs. 4 und 5 des § 1:

„(4) a. Über die Bildung und Veränderung von betriebsratsfähigen Einheiten ist zwischen Arbeitgeber/in und den betroffenen Betriebsräten eine Einigung herbeizuführen. Kommt eine Einigung nicht zustande, entscheidet die Einigungsstelle. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber/in und Betriebsrat.

b. Sind bei der Bildung und Veränderung von betriebsratsfähigen Einheiten mehrere Unternehmen betroffen, so ist eine Einigung zwischen den Arbeitgeber(n)/innen und den betroffenen Gesamtbetriebsräten herbeizuführen. Sind alle Unternehmen eines Konzerns betroffen, so ist eine Einigung zwischen den Arbeitgeber(n)/innen und dem Konzernbetriebsrat herbeizuführen. § 1 Absatz 4 a Sätze 2 und 3 gelten entsprechend.

(5) Die im Betrieb vertretenen Gewerkschaften haben das Recht, an den Verhandlungen nach Absatz 4 teilzunehmen. Im Falle der Nichteinigung können die im Betrieb vertretenen Gewerkschaften, die betroffenen Betriebsräte oder der/die Arbeitgeber/in das Arbeitsgericht anrufen.“

Explizit sollen also die Betriebsparteien, nicht die Tarifparteien die „Anpassungsbezugnis“ haben. Diese Regelungsöffnung für die Betriebsparteien mit dem Konfliktlösungsinstrument Einigungsstelle erscheint mir problematisch.

Gegen eine solche Öffnung spricht zum einen der generelle Vorrang des Tarifvertrags für kollektive Regelungen, der aus Art. 9 III GG folgt. Vor allem spricht aber der Gedanke, daß die Tarifvertragsparteien eher in der Lage sind, eine im Gewand der Modernisierung kaschierte Verschlechterung der Mitbestimmungsmöglichkeiten zu erkennen und abzuwehren, für eine ausschließliche Zuständigkeit der Tarifvertragsparteien.

Auch der DAG-Vorschlag enthält jedoch zusätzliche Möglichkeiten der Organisation der Betriebsverfassung durch Tarifvertrag. Diese beziehen sich vor allem auf betriebsübergreifende Strukturen und enthalten wie der DGB-Entwurf keinen Zustimmungsvorbehalt für die obersten Arbeitsbehörden. Es heißt in § 3 BetrVG:

„Durch Tarifvertrag können bestimmt werden:

1. Zusätzliche betriebsverfassungsrechtliche Vertretungen der Arbeitnehmer/innen bestimmter Beschäftigungsarten, wenn dies nach den Verhältnissen der vom Tarifvertrag erfaßten Betriebe der zweckmäßigen Gestaltung der Zusammenarbeit des Betriebsrats mit den Arbeitnehmer(n)/innen dient;
2. die Errichtung einer anderen Vertretung der Arbeitnehmer/innen für Betriebe, in denen wegen ihrer Eigenart der Errichtung von Betriebsräten besondere Schwierigkeiten entstehen;
3. die Zuständigkeit des Betriebsrats für ausgegliederte Betriebs- und Unternehmensteile, sofern diese keiner betriebsratsfähigen Einheit gemäß § 1 zuzuordnen sind und so lange für sie keine eigenen Betriebsräte gewählt worden sind;
4. die Bildung von betriebs- oder unternehmensübergreifenden Arbeitsgemeinschaften mehrerer Betriebsräte, um die Interessenvertretung der Arbeitnehmer/innen zu verbessern.“

Beide Vorschläge ergänzen schließlich die Regelungen zum Gesamtbetriebsrat und zum Konzernbetriebsrat. Entscheidend für den DGB-Vorschlag ist, daß die Stellung des Gesamtbetriebsrats gestärkt werden soll. Vom Gesamtbetriebsrat abgeschlossene Betriebsvereinbarungen sollen in allen Betrieben gelten, sofern dies nicht ausdrücklich von der Geltung ausgenommen wurden. Gesamtbetriebsräte sollen berechtigt werden, in Betrieben, in denen kein Betriebsrat besteht, Wahlvorstände zu bilden. Der Gesamtbetriebsrat soll bei der Verschmelzung oder Spaltung von Betrieben durch Betriebsvereinbarungen die Fortgeltung seiner Rechte oder die der Betriebsräte sichern dürfen (§ 50 DGB-Entwurf).

Im DAG-Entwurf wird in § 47 II geregelt, daß Betriebsräte von verschiedenen Rechtsträgern „einen Gesamtbetriebsrat errichten (können), wenn die verschiedenen Rechtsträger wirtschaftlich verflochten sind oder im wesentlichen Personengleichheit der Geschäftsführung besteht“. Außerdem heißt es in Abs. V des § 47:

„Durch Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung kann die Mitgliederzahl des Gesamtbetriebsrats von dem/der Arbeitgeber/in mit dem gesetzlichen Gesamtbetriebsrat abweichend von Absatz 3 geregelt werden. Eine Betriebsvereinbarung über die Mitgliederzahl

des Gesamtbetriebsrats kann nur regeln, daß Betriebsräte mehrere Betriebe eines Unternehmens, die regional oder durch gleichartige Interessen miteinander verbunden sind, gemeinsam Mitglieder in den Gesamtbetriebsrat entsenden.“

Ergänzt werden diese Regeln durch Zutrittsrechte des GBR zu betriebsratslosen Betrieben (§ 51 VIII), eine Zuständigkeit des GBR für diese betriebsratslosen Betriebe und die Geltung von Betriebsvereinbarungen des GBR für diese (§ 50 II DAG-Entwurf).

Die bisher nicht obligatorische Bildung des Konzernbetriebsrates ist nach Ansicht des DGB nicht mehr angemessen. Seine Konstituierung dürfe nicht mehr allein von der Willensbildung der größeren Betriebsräte bzw. der Gesamtbetriebsräte abhängig sein, sondern müsse zur gesetzlichen Pflicht werden (§ 54). Bei einer Unternehmensumwandlung soll der Konzernbetriebsrat durch Betriebsvereinbarung die Fortgeltung seiner Rechte oder die des Gesamtbetriebsrates oder von Betriebsräten sichern können (§ 58).

Auch der DAG-Entwurf stärkt den Konzernbetriebsrat. Erfasst werden grundsätzlich Unterordnungs- und Gleichordnungskonzerne, die Errichtung ist grundsätzlich zwingend bzw. an die Initiative von zwei Gesamtbetriebsräten gebunden (§ 54). Die Zuständigkeit erfaßt entsprechend der GBR-Regelung auch betriebsratslose Betriebe (§ 58).

Bei aller Anerkennung der Bedeutung von GBR und KBR erscheint die Ausweitung der Befugnisse auf Betriebe, die betriebsratsfähig sind, aber keinen Betriebsrat gewählt haben, problematisch. Es besteht die Gefahr, daß die Beschäftigten die Betriebsvereinbarungen als Oktroy ansehen.

Bundesarbeitsminister Walter Riester hat Anfang des Jahres (Handelsblatt vom 20.1.99) die Absicht bekräftigt, in dieser Legislaturperiode die „längst überfällige Novellierung“ des Betriebsverfassungsgesetzes anzupacken. Denn auch das Betriebsverfassungsgesetz müsse auf die Veränderungen in der Arbeitswelt antworten. Um Antworten auf die modernen Unternehmens- und Produktionsstrukturen in der Betriebsverfassung zu finden, sei aber eine gründliche Vorbereitung notwendig. Handlungsnotwendigkeit bestehe vor allem im organisationsrechtlichen Teil des Gesetzes. So sollten bei der Bildung von Betriebsräten stärker neue Formen der Arbeits-, Betriebs- oder Unternehmensorganisation berücksichtigt werden.

Diese Option ist nach der hier entwickelten Argumentation vor allem durch vereinbarte Mitbestimmungsstrukturen zu realisieren.

Literatur

- Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hg.) (1998): Bericht der Kommission Mitbestimmung. Mitbestimmung und neue Unternehmensstrukturen – Bilanz und Perspektiven. Gütersloh.
- Blank, M./Blanke, H./Klebe, Th./Kümpel, W./Wendeling-Schröder, U./Wolter, H. (1987): Arbeitnehmerschutz bei Betriebsaufspaltung und Unternehmensteilung. 2. Aufl. Köln.

- Däubler, W. (1993): Tarifvertragsrecht. 3. Aufl. Baden-Baden.
- Däubler, W./Kittner, M./Klebe, T./Trümner, R. (1998): Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung. 6. Aufl. Köln.
- Deutsche Angestellten-Gewerkschaft Bundesvorstand (1999): DAG-Vorschlag zur Novellierung des BetrVG. Hamburg.
- Deutscher Gewerkschaftsbund Bundesvorstand (1998): Novellierungsvorschläge des DGB zum Betriebsverfassungsgesetz 1972. Düsseldorf.
- ErfK-Eisemann (1998). In: Dieterich, Th./Hanau, P. (1998): Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht. 1. Aufl. München.
- Elbe, A. (1996): Unternehmer im Unternehmen. In: Die Mitbestimmung, 9: 17 f.
- GK-Kraft (1997): In: Fabricius, F./Kraft, A./Wiese G./Kreutz, P./Oetker, H. (Hrsg.) (1997): Gemeinschaftskommentar zum Betriebsverfassungsgesetz. Band 1. 7. Aufl. Neuwied etc.
- Faust, M./Jauch, P./Deutschmann, Ch. (1998): Reorganisation des Managements: Mythos und Realität des „Intrapreneurs“. In: Industrielle Beziehungen, 1: 101 ff.
- Fitting, K./Kaiser, H./Heither, F./Engels, G. (1998): Kommentar zum Betriebsverfassungsgesetz. 19. Aufl. München.
- Gamillscheg, F. (1997): Kollektives Arbeitsrecht I. München.
- Glissmann, W. (1996): Neuorientierung von Selbstverständnis und Aufgabe der betrieblichen Interessenvertretung. In: Bullinger, H.-J./Warnecke, H.-J. (Hg.): Neue Organisationsformen in Unternehmen. Berlin: Punkt 13.13.
- Hanau, P. (1999): Modernisierung des Betriebsverfassungsgesetzes: Arbeit und Arbeitsrecht, 5: 204 f.
- Hank, R. (1995): Arbeit. Die Religion des 20. Jahrhundert. Frankfurt/M.
- Heither, F. (1998): Tarifliche Gestaltung der Betriebsverfassung. In: Schlachter, M./Ascheid, R./Friedrich, H.-W. (Hg.) (1998): Tarifautonomie für ein neues Jahrhundert. Festschrift für Günther Schaub zum 65. Geburtstag. München: 295 ff.
- Kamp, L. (1996): Fraktale Fabrik. In: Die Mitbestimmung, 6: 61 f.
- Kempen, O. E (1998): Die Organisation der Betriebsverfassung durch Tarifvertrag. In: Schlachter, M./Ascheid, R./Friedrich, H.-W. (Hg.) (1998): Tarifautonomie für ein neues Jahrhundert. Festschrift für Günther Schaub zum 65. Geburtstag. München: 357 ff.
- Kempen, O. E./Zachert, U. (1997): Kommentar zum Tarifvertragsgesetz. 3. Aufl. Köln.
- Klein-Schneider, H. (1996): Was ist ein Intrapreneur? In: Die Mitbestimmung, 5: 62 f.
- Konzen, H. (1986): Unternehmensaufspaltungen und Organisationsänderungen im Betriebsverfassungsrecht. Heidelberg.
- Kreuder, Th. (1998): Desintegration und Selbsterneuerung. Betriebsverfassung in der Fraktalen Fabrik. Baden-Baden.
- Rancke, F. (1982): Betriebsverfassung und Unternehmenswirklichkeit. Opladen.
- Richardi, R. (1997): Kommentar zum Betriebsverfassungsgesetz. 7. Aufl. München.
- Sabel, Ch. F./Kern, H./Herrigel, G. (1991): Kooperative Produktion. In: Mendius, H.-G./Wendeling-Schröder, U. (Hg.): Zulieferer im Netz. Köln: 203 ff.
- Schwerpunktheft Industrielle Beziehungen 6 (1) 1999.
- Sydow, J./Wirth, C. (1999): Von der Unternehmung zum Unternehmungsnetzwerk – Interessenvertretungsfreie Zonen statt Mitbestimmung? In: Müller-Jentsch, W. (Hg.): Konfliktpartnerschaft. 3. Aufl. München/Mering: 157 ff.

- Trümner, R. (1999): Anwendungs- und Umsetzungsprobleme bei Tarifverträgen über betriebsverfassungsrechtliche Fragen. In: Arbeitsrecht der Gegenwart, Band 36 (im Erscheinen).
- Voswinkel, S. (1996): Der „Betriebsrat light“ und die „normale“ Betriebsverfassung. Industrielle Beziehungen in der Bauwirtschaft und im Gastgewerbe. In: Industrielle Beziehungen, 4: 351 ff.
- Wendeling-Schröder, U. (1984): Divisionalisierung, Mitbestimmung und Tarifvertrag. Köln.
- Wendeling-Schröder, U. (1991): Die schwächsten Glieder der logistischen Kette. In: Mendius, H.-G./Wendeling-Schröder, U. (Hg.): Zulieferer im Netz. Köln: 332 ff.
- Zeitler, H./Neidhardt, W. (1994): Fraktale und Chaos. Eine Einführung. 2. Aufl. Darmstadt.

Mitbestimmte Netzwerkbildung – Der Fall einer außergewöhnlichen Dienstleistungsunternehmung**

Mit der Unternehmungsvernetzung geht in der Regel ein grundlegender Wandel industrieller Beziehungen einher. In dieser Intensivfallstudie porträtieren wir ein innovatives Modell der Mitbestimmung im Unternehmungsnetzwerk, mit dem die Risiken der Vernetzung für die Interessenvertretung und die Beschäftigten zum Teil aufgehoben werden. Wir bezeichnen dieses Modell, bei dem arbeits- und sozialpolitische Standards über die fokale Unternehmung in das Unternehmungsnetzwerk „exportiert“ werden, um zugleich den Interessen der Beschäftigten *und* den markt- und produktionsökonomischen Erfordernissen zu entsprechen, als mitbestimmte Netzwerkbildung. Wir fragen aus einer strukturationstheoretischen Perspektive nach den sozialen Praktiken der mitbestimmten Netzwerkbildung, ihren Problemen und nach der Übertragbarkeit auf andere Unternehmungen. Die empirischen Daten wurden im Rahmen eines Forschungsprojekts vor allem mittels 37 leitfadengestützter Interviews mit Managern, Betriebsräten und Gewerkschaftssekretären erhoben.

Codetermined interfirm networking – The case of an extraordinary service firm

The evolution of interfirm networks can lead to a fundamental change in industrial relations. In this case study we portray, from a structurationist perspective, an innovative model of codetermination in an interfirm network which we call codetermined interfirm networking. It ensures that most of the risks of interfirm networking for employees, works councils and trade unions do not arise because labour standards of the focal firm are „exported“ into the interfirm network to meet the interests of the workers *and* to fulfill the economic requirements. We explore the characteristics of this new social practice and its problems. Furthermore, we want to know if it provides a model for other firms. The empirical data were gathered in a broader research project which included 37 semi-structured interviews with managers, works council members and trade union officials.

* Dipl.-Ök. Stephan Duschek, Jg. 1963, Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Freien Universität Berlin, Institut für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Boltzmannstr. 20, D-14195 Berlin, Tel.: 030/838-3784, e-mail: stephan.duschek@wiwiss.fu-berlin.de. Arbeitsschwerpunkte: Management zwischenbetrieblicher Beziehungen, Innovationsnetzwerke, kompetenzorientierte Dienstleistungsnetzwerke.

Dr. Carsten Wirth, Jg. 1962, Wissenschaftlicher Mitarbeiter in einem DFG-Forschungsprojekt an der Freien Universität Berlin, Institut für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Boltzmannstr. 20, D-14195 Berlin, Tel.: 030/838-3783, e-mail: cwirth2911@aol.com. Arbeitsschwerpunkte: Management zwischenbetrieblicher Beziehungen, industrielle Beziehungen, Dienstleistungsarbeit.

** Zuerst veröffentlicht in: Industrielle Beziehungen, Jg. 6, Heft 1, Seite 73-110.

1. Einleitung

Das bundesdeutsche System industrieller Beziehungen knüpft mit seinen rechtlichen Regulierungen an den normativen Bezugspunkten (Normal-)Arbeitsverhältnis, Betrieb, Unternehmen, Konzern und Branche an. Unternehmungsnetzwerke, eine intermediäre Organisationsform ökonomischer Aktivitäten zwischen Markt und Hierarchie, die sich durch Netzwerkbeziehungen, also komplex-reziproke Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich aber zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnen, und ggfs. von einer fokalen Unternehmung strategisch geführt werden, sind nicht Gegenstand einer expliziten Regulierung von Mitbestimmung. Gleichwohl ist eine deutliche Tendenz zu vermehrt netzwerkartigen Organisationsformen zu beobachten.

Empirische Untersuchungen konstatieren vor diesem Hintergrund als dominanten Trend einen Bedeutungsverlust kollektiver Interessenvertretungsstrukturen, denn Arbeit wird im Zuge der Unternehmungsvernetzung immer häufiger in Kleinbetriebe oder in Branchen ausgelagert, in denen Betriebsräte nicht vorhanden sind oder nur unter sehr schwierigen Bedingungen (wie z.B. in Franchisesystemen oder filialisierten Dienstleistungsunternehmungen) gebildet werden können. Im Extremfall entstehen „mitbestimmungsfreie Zonen“ (Wirth 1994). Aber auch in der auslagernden Unternehmung wandeln sich die Bedingungen für die Mitbestimmung grundlegend. Mitbestimmungsrechte, die an bestimmte Quoren gebunden sind (z.B. §§ 99, 111 ff. BetrVG) können wegfallen oder Beschäftigtenzahlen für Freistellungen (§ 38 BetrVG), die eine professionelle Betriebsratsarbeit ermöglichen, werden nicht mehr erreicht. Insofern erodieren die Grundlagen betrieblicher Mitbestimmung. Diese Entwicklung wird z.T. dadurch verschärft, daß in den Branchen, in die Arbeit ausgelagert wird, Gewerkschaften kaum oder gar keine Mitglieder organisieren und infolgedessen weder Betriebsräte noch Gewerkschaften aktiv sind. Parallel dazu können die noch vorhandenen kollektiven Interessenvertretungsorgane auf der Betriebs-, Unternehmens- und Branchenebene der Marktkontrolle durch Preisvergleiche im Zuge einer Make or Buy-Entscheidung unterworfen werden. In der Folge geraten die Interessenvertreter untereinander und damit auch die Beschäftigten in Konkurrenz. Es droht ein grundlegender Wandel industrieller Beziehungen durch Unternehmungsvernetzung, wenn nicht neue Formen der Interessenvertretung im Unternehmungsnetzwerk entwickelt werden.

Wir wollen diese Befunde zum Anlaß nehmen, um am Beispiel eines strategisch geführten Dienstleistungsnetzwerkes ein innovatives Modell der Mitbestimmung im Unternehmungsnetzwerk sowie dessen Entwicklung vorzustellen. Wir bezeichnen dieses Modell, bei dem die Interessenvertretung der fokalen Unternehmung des strategischen (Dienstleistungs-)Netzwerkes die in ihr entwickelten Regulierungsformen von Arbeit sowie die mit der Regulierung verbundenen ökonomischen Überlegungen in das Unternehmungsnetzwerk „hineinverlängert“, als *mitbestimmte Netzwerkbildung*. Die Interessenvertretung im Unternehmungsnetzwerk geht dabei, wie das Management des Netzwerkes, von der fokalen Unternehmung aus und wird somit zu einer unternehmensübergreifenden Interessenvertretung: Parallel zu der strategischen Führung des

Netzwerkes durch das Management entwickeln sich bei einer mitbestimmten Netzwerkbildung Kooperationsbeziehungen zwischen Betriebsräten, Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat und Gewerkschaftssekretären.

Mit der mitbestimmten Netzwerkbildung ebnet die Interessenvertretung der fokalen Unternehmung des Dienstleistungsnetzwerkes den Weg für die *netzwerkweite* Aufrechterhaltung und Übertragung der von ihr etablierten Praktiken, die das soziale und arbeitspolitische Interesse der Beschäftigten der Netzwerkunternehmungen unter gleichzeitiger Berücksichtigung markt- und produktionsökonomischer Erfordernisse gewährleisten. Damit ist zugleich das betriebswirtschaftliche Kalkül dieser Form der Interessenvertretung angesprochen. Elementare Voraussetzungen für eine derartige mitbestimmte Netzwerkbildung sind die kooperative Konfliktverarbeitung und das Co-Management der Interessenvertretung in der fokalen Unternehmung, also die Stile industrieller Beziehungen in der fokalen Netzwerkunternehmung.

Wir fragen also im einzelnen nach den Voraussetzungen und der Entwicklung der mitbestimmten Netzwerkbildung in diesem Dienstleistungsnetzwerk, ihrer konkreten sozialen Praxis in bezug auf die Verbindung von interessenpolitischem und betriebswirtschaftlichem Kalkül sowie den damit verbundenen Problemen. Wir zeigen dabei auf, daß die kooperative Konfliktverarbeitung, das (innerbetriebliche) Co-Management sowie das darauf aufbauende Co-Management zwischenbetrieblicher Beziehungen durch die Interessenvertretung der fokalen Unternehmung nicht nur einen Beitrag zur Absicherung der Interessen der Beschäftigten leistet, sondern darüber hinaus einzigartige Wettbewerbsvorteile für die fokale Unternehmung bzw. für das Unternehmungsnetzwerk generiert. Darüber hinaus gehen wir der Frage nach, ob es sich bei der mitbestimmten Netzwerkbildung auch um ein Modell für andere Unternehmungen handeln kann.

Mit dem Begriff „Co-Management“ (Müller-Jentsch 1989) verweisen wir auf eine neuere Entwicklung in den industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik Deutschland, die von der (über-)betrieblichen Interessenvertretung eine stärker gestaltende statt reaktive Einflußnahme auf Unternehmungskonzepte beschreibt. Dieser Begriff impliziert keinesfalls, selbst wenn diese Konnotation in dem Begriff „Management“ mitschwingt, eine Verlagerung unternehmerischer Entscheidungsbefugnis auf die Interessenvertretung. Einzig der Kreis der Verhandlungsgegenstände wird erweitert. Ebenfalls bedeutet Co-Management der Interessenvertretung keinesfalls, daß die Interessenvertretung näher an das Management herangerückt wäre oder gar ihm zuzuordnen wäre. Vielmehr werden beim Co-Management die (personellen) Ressourcen der Interessenvertretung derart genutzt, daß in Zusammenarbeit mit den Beschäftigten Alternativvorschläge zu den Vorschlägen des Managements entwickelt werden, um sie dann zum Verhandlungsgegenstand zu machen.

Dieser Beitrag basiert auf einem inhaltlich umfassenderen, eineinhalbjährigen Forschungsprojekt über „Flughafenbetreibergesellschaften als Netzwerkorganisationen?“

das im Zeitraum Juli 1995 bis Dezember 1996 durchgeführt wurde.¹ Hierbei wurden neben Literatur- und Dokumentenanalysen 37 leitfadengestützte Interviews mit Mitarbeitern verschiedener Managementebenen und zahlreicher Fachabteilungen von drei europäischen Flughafenbetreibergesellschaften, einer weiteren Dienstleistungsunternehmung sowie einigen externen Experten geführt. Darüber hinaus wurden betriebliche Interessenvertreter und die für sie zuständigen Gewerkschaftssekretäre befragt.²

Die empirischen Daten wurden aus einer strukturationstheoretisch informierten Sicht (vgl. zur Strukturationstheorie grundlegend Giddens 1984; überblicksartig Ortman et al. 1999) ausgewertet und interpretiert. Die Strukturationstheorie erscheint uns besonders geeignet, weil sie Handlungsspielräume betont und somit weder voluntaristisch noch deterministisch argumentiert. Zudem ermöglicht sie die gleichzeitige und gleichberechtigte Berücksichtigung machbezogener, normativer und kognitiver Aspekte (inter-)organisationaler Praxis.

Für die Strukturationstheorie ist die Dualität von Handlung und Struktur zentral. Handlung und Struktur bilden demnach keine Gegensätze, sondern eine Dualität und sind rekursiv aufeinander bezogen: Handeln bringt Strukturen hervor, die wiederum Handlungen anleiten, die Strukturen (re-)produzieren. Aus dieser Sicht restringieren Strukturen Handlungen nicht nur, sondern sie ermöglichen sie auch. Im Ergebnis entstehen soziale Praktiken, denen Struktur innewohnt, als Resultat von Strukturationsprozessen, die auf zwei Ebenen, der Handlungs- und der Strukturebene, analysiert werden müssen. Auf der Handlungsebene sind dies Kommunikation, Macht und Sanktionierung, die mittels interpretativer Schemata, Fazilitäten und Normen mit der Strukturebene, den Regeln der Signifikation und Legitimation sowie den Ressourcen der Domination verbunden sind. Soziale Systeme, also z.B. Unternehmungen oder Unternehmungsnetzwerke, sind somit von ihren jeweils gültigen Sets von Regeln und Ressourcen gekennzeichnet, die wir als Strukturmerkmale bezeichnen.

Um die Entwicklung der mitbestimmten Netzwerkbildung durch die Interessenvertretung der fokalen Unternehmung darzustellen, wollen wir zunächst die fokale (Netzwerk-)Unternehmung unserer Intensivfallstudie, die Flughafen Frankfurt Main AG (FAG), und ihren Weg von der vertikal tief integrierten Unternehmung zum Netzwerkorganisator vorstellen (vgl. 2.). Daran anschließend erfolgt eine Skizzierung der für die mitbestimmte Netzwerkbildung relevanten regulativen Umwelt der FAG und des

¹ Wir danken den anderen Mitgliedern der Forschungsgruppe Unternehmungsnetzwerke, namentlich Dörte Best, Günther Ortman und Jörg Sydow, für die fruchtbare Zusammenarbeit in diesem Forschungsprojekt. Für hilfreiche Anmerkungen zu einer früheren Fassung dieses Beitrags sind wir Gertraude Krell, Jörg Sydow und einem anonymen Gutachter der Zeitschrift ‚Industrielle Beziehungen‘ großen Dank schuldig.

² Zitierte Interviewpassagen werden in diesem Beitrag durch die Vergabe eines Codes gekennzeichnet und anonymisiert: Das Management der FAG erhält die Kennung (MA1 bis n), Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat der FAG erhalten die Kennung (BR1 bis n) sowie Gewerkschaftssekretäre die Kennung (ÖTV1 bis n).

Netzwerkes der FAG (vgl. 3.). Danach gehen wir auf die Praktiken des Aushandlungsprozesses zwischen Management und Interessenvertretung innerhalb der FAG ein, da diese in Form von Strukturmerkmalen als Voraussetzungen in die mitbestimmte Netzwerkbildung einfließen. Ebenfalls analysieren wir in diesem Zusammenhang die Verknüpfung des interessenpolitischen und betriebswirtschaftlichen Kalküls der Stile industrieller Beziehungen in der FAG (vgl. 4.). Hieran anknüpfend stellen wir die mitbestimmte Netzwerkbildung anhand einzelner Fallbeispiele dar und erläutern hierbei auch immanente Probleme (vgl. 5.). Abschließend beantworten wir die Frage nach der Übertragbarkeit der mitbestimmten Netzwerkbildung auf andere Unternehmungen (vgl. 6.).

2. Von der vertikal tief integrierten Unternehmung zum Unternehmungsnetzwerk – Das Dienstleistungsnetzwerk der FAG

Die Flughafen Frankfurt/Main AG (FAG) ist Eigentümerin und Betreibergesellschaft des größten deutschen Flughafens. Als solche trägt sie maßgeblichen Anteil nicht nur an der überregional wirtschaftspolitischen Bedeutung des Frankfurter Flughafens, der mit über 57.000 Beschäftigten die größte lokale Arbeitsstätte Deutschlands ist, sondern auch an der exponierten Rolle des Frankfurter Flughafens im internationalen Luftverkehr. Diese drückt sich beispielsweise darin aus, daß Frankfurt der bedeutendste Luftfrachturnschlagplatz in Europa ist und beim internationalen Passagiertransfer weltweit an zweiter Stelle liegt.

Die FAG erbringt als Flughafenbetreibergesellschaft auch heute (noch) eine Vielzahl von Dienstleistungen in Form einer vertikal tief integrierten Unternehmung. Ihr Leistungsprogramm umfaßt im Bereich der sogenannten Bodenverkehrsdienstleistungen beispielsweise das Be- und Entladen von Flugzeugen, den Personal- und Passagiertransfer sowie Ver- und Entsorgungsarbeiten; im Bereich des Mieten- und Konzessionsgeschäftes die Akquisition von Konzessionären, die Vermietung, den Einzug von Miet- und Umsatzabgaben sowie Erbpacht u.v.m. Trotz dieser hohen Leistungsbreite und -tiefe ist die FAG für die Erstellung ihrer Dienstleistungen auf eine Zusammenarbeit mit anderen Unternehmungen, landseitig wie luftseitig, angewiesen. Die FAG koordiniert deshalb unternehmensübergreifend die Erstellung eines breiten Spektrums von Dienstleistungen, welche primär von den mehr als 430 Dienstleistungsunternehmungen erbracht werden, die einen Standort am Frankfurter Flughafen haben. Der größte Teil der Beziehungen zwischen der FAG und den am Flughafen ansässigen Dienstleistungsunternehmungen ist auch heute noch eher *marktlich* organisiert.

Seit einigen Jahren ist die FAG jedoch durch einen verstärkten Wandel der Organisation der Produktion von Verkehrsdienstleistungen geprägt: Die FAG organisiert vermehrt einen Teil von Dienstleistungen, die allesamt von großer Relevanz für einen reibungslosen Ablauf des Flughafens sind, *netzwerkartig*. Die FAG bedient sich hierbei zweier Optionen: Der erste Weg besteht darin, daß sie Geschäftsbeziehungen mit

rechtlich selbständigen Dienstleistungsunternehmen, die bislang marktlich organisiert waren, vermehrt kooperativ, d.h. in enger und intensiver Abstimmung mit den Partnern gestaltet. Da es nicht zu einer vollständigen Integration der Aktivitäten der Partner kommt, spricht man in diesem Fall von einer „Quasi-Internalisierung“ (Sydow 1992: 105 ff.). Der zweite Weg der Netzwerkbildung besteht darin, daß die FAG betriebliche Funktionen, die sie bisher hierarchisch (vertikal integriert) organisiert hat, auslagert bzw. anderen Dienstleistungsunternehmen überträgt, mit diesen jedoch gleichzeitig eine enge Zusammenarbeit vereinbart wird. Da es sich bei dieser Organisationsform der Geschäftsbeziehungen nicht um eine schlichte Make-or-Buy-Entscheidung handelt, sondern darüber hinausgehend eine kooperative Organisation der ausgelagerten Funktionen im Netzwerk stattfindet, spricht man in diesem Fall von einer „Quasi-Externalisierung“ (Sydow 1992: 105 ff.). Für die Prozesse der Quasi-Internalisierung und Quasi-Externalisierung verwenden wir den Begriff der Unternehmensvernetzung.

Durch die Strategien der Quasi-Internalisierung und Quasi-Externalisierung wird die FAG zu einem „Netzwerkorganisator“ (Sydow et al. 1995) eines Verbundes von Dienstleistungsunternehmen am Frankfurter Flughafen. Die dieses Netzwerk konstituierenden Beziehungen zwischen den rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch nun zumeist abhängigen Unternehmen sind eher kooperativ ausgerichtet und basieren auf komplex-reziproken Austauschprozessen unterschiedlichster Art (vgl. allgemein zu Netzwerkbeziehungen Sydow 1992: 79). Da im Zentrum dieses Unternehmensnetzwerkes die kooperative Erbringung von Dienstleistungen steht, handelt es sich um ein *Dienstleistungsnetzwerk*, das von der FAG strategisch geführt wird. Strategische Führung meint hierbei, daß die FAG, mehr als die anderen am Netzwerk beteiligten Unternehmen, die Art und den Inhalt der Strategie definiert, mit der das Netzwerk als Ganzes den Markt bedient. D.h. die Mechanismen der Selektion der Geschäftspartner, der Allokation von Aufgaben und Ressourcen zwischen den Partnern sowie der Regulation und der Evaluation von Beziehungen in diesem Dienstleistungsnetzwerk werden vornehmlich von der FAG vorgegeben, gesteuert und kontrolliert. Aufgrund dieser Position der FAG innerhalb des Netzwerkes kann man auch von dem *strategischen Dienstleistungsnetzwerk der FAG* sprechen.³

Ausdruck findet der Netzwerkcharakter des Dienstleistungsnetzwerkes der FAG beispielsweise darin, daß die FAG Dienstleistungen, die in Zusammenhang mit dem An- und Abtransport der Luftfracht und Luftpost stehen, in intensiver Abstimmung mit Spediteuren, Luftfracht- und Luftfrachtabfertigungsgesellschaften erbringt. Dieses geschieht etwa über die Entwicklung gemeinsamer Abfertigungsstandards, um den Frankfurter Flughafen nach außen als homogene Einheit erscheinen zu lassen, und/oder

³ Vgl. zu dem Terminus ‚Strategische Netzwerke‘ ausführlich Sydow (1992: 81 ff.); zu den Managementfunktionen der Selektion, Allokation, Regulation und Evaluation vgl. Sydow/Windeler (1994).

mittels der Gründung von Gemeinschaftsunternehmungen, wobei die FAG zumeist an der zentralen Schnittstelle zwischen Lufttransport und „Off-Airport“-Transport agiert (z.B. Tradeport, Perishable Center, Airmail Center Frankfurt).

Mit mehreren Luftverkehrsgesellschaften wird die Dienstleistungserbringung mittels langfristiger Dienstleistungsverträge geregelt, die etwa das Passagier- und Gepäckaufkommen sowie Ent- und Versorgungsdienstleistungen betreffen (z.B. Lufthansa, United Airlines, British Airways). Dabei organisiert die FAG in einigen Fällen für diese Luftverkehrsgesellschaften sogar sogenannte „Ramp-Agent“-Tätigkeiten, die aufgrund der sicherheitssensiblen Bedeutung auf anderen Flughäfen eher von den Airlines selbst wahrgenommen werden. Im Rahmen dieses Dienstleistungspakets quasi-externalisiert die FAG wiederum selbst bestimmte Funktionen wie z.B. die Flugzeuginnenreinigung (Wisser).

Als abschließendes Beispiel sind die zahlreichen Kooperationen der FAG mit Technologieunternehmen (z.B. AEG, Softlab) zur Entwicklung von flughafenbezogenen Informations-, Kommunikations- und Transportsystemen zu nennen. Hierbei nutzt die FAG die Kompetenzen der Technologieunternehmen bzw. entwickelt mit ihnen gemeinsam einzigartige Kompetenzen, die sich dann in der beständigen Entwicklung von innovativen und Wettbewerbsvorteile generierenden Bodenverkehrsdienstleistungsprodukten und -verfahren ausdrücken. Diese Systeme (z.B. das Baggage Reconciliation System) werden dann sowohl am Frankfurter Flughafen eingesetzt, um die angebotenen (Abfertigungs-)Dienstleistungen zu optimieren, als auch weltweit erfolgreich vermarktet (vgl. hierzu ausführlich Duschek 1998 und Abbildung 1).

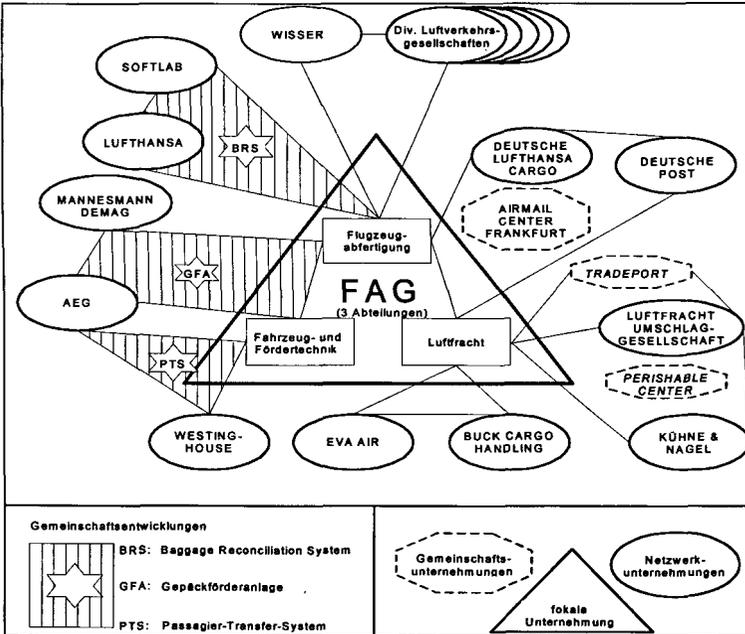


Abbildung 1: Das Dienstleistungsnetzwerk der FAG

Das Dienstleistungsnetzwerk der FAG kann demnach als ein fortgeschrittenes Beispiel einer horizontal wie vertikal differenzierten „Vernetzungswirtschaft“ (Mill/Weißbach 1992) der Verkehrsdienstleistungsbranche angesehen werden. Gleichwohl impliziert eine derartige netzwerkartige Produktion von Dienstleistungen keinesfalls zwangsläufig einen vollständigen Bruch mit den tradierten Strukturen (Regeln und Ressourcen) vertikal tiefer Integration der Unternehmung FAG. Der Wandel der Organisationsform der FAG kann vielmehr geradezu als ein Beispiel angesehen werden, wie bei der Entwicklung des Dienstleistungsnetzwerkes der FAG die strategiebeeinflussenden Akteure der FAG bewußt auf zahlreiche bewährte Strukturmerkmale der Unternehmung FAG zurückgreifen. Das Anliegen dieser Akteure liegt in entscheidendem Maße darin begründet, die ökonomischen aber auch arbeits- und sozialpolitischen Vorteile des vertikal tiefen Integrationsgrades der FAG trotz fortschreitender netzwerkartiger Differenzierung zu bewahren, indem sie, soweit möglich, auf das Dienstleistungsnetzwerk der FAG übertragen werden.

Letztlich steht jedoch nicht nur der Versuch einer Überwindung des scheinbaren Antagonismus zwischen vertikaler Integration und netzwerkartiger Organisation im Zentrum des Wandels der Unternehmung FAG zu einem (mitbestimmten) Dienstleistungsnetzwerk der FAG. Es geht viel grundsätzlicher um die Erhaltung und (netzwerkweite)

Ausdehnung sowohl ökonomisch als auch arbeitspolitisch erfolgreicher Strukturmerkmale der Organisation von Arbeit *im allgemeinen*. Zu nennen sind hier z.B. die FAG-typischen Ausprägungen der industriellen Beziehungen. Dieser Zusammenhang sowie die Gründe für die Entwicklung und Ausgestaltung der Organisationsform der FAG sind eng mit ihrem regulativen Kontext verknüpft.

3. Die Umwelt der FAG – Der regulative Kontext für Unternehmung und Unternehmungsnetzwerk

Der hohe vertikale Integrationsgrad der FAG ist anfänglich auf eine Direktive der Alliierten in den Nachkriegsjahren zurückzuführen, die einen ausschließlich *behördlichen* Auf- und Ausbau sowie Betrieb des Luftverkehrs am Boden in Deutschland vorschrieb (vgl. Piper 1994: 51). Diese Auflage hat bis heute bedeutsame Auswirkungen für die Entwicklung der FAG bzw. aller deutschen Flughafenbetreibergesellschaften. Beispielsweise lag der Herausbildung der Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dementsprechend der Gedanke zugrunde, daß die Verkehrsdienstleistungen am Boden von nur *einer* – und zwar öffentlichen – Unternehmung angeboten werden durften. Hierdurch entwickelte sich am Frankfurter Flughafen bzw. an deutschen Flughäfen generell eine Bodenverkehrsdienstleistungspraxis, die sich von der der meisten anderen ausländischen Flughäfen unterscheidet. Während es dort gängige Praxis ist, daß sich Luftverkehrsgesellschaften entweder selbst abfertigen und/oder diese Dienstleistungen von anderen Luftverkehrsgesellschaften bzw. von unabhängigen Bodenabfertigungsgesellschaften beziehen, sind es in Deutschland vertikal tief integrierte Flughafenbetreibergesellschaften, die das Abfertigungsgeschäft organisieren. Auch heute noch ist es so, daß einige *luftseitige* Abfertigungsdienstleistungen, also die Dienstleistungen auf dem sogenannten Vorfeld der Flughäfen, ausschließlich von den Flughafenbetreibergesellschaften erbracht werden.

Das für die Organisationsform essentielle Ergebnis der „Monopolanordnung“ veranlaßte die deutschen Flughafenbetreibergesellschaften des weiteren, auch die baulichen Planungen dementsprechend voranzutreiben: Es entstanden die deutschen Flughäfen kennzeichnenden, sehr knapp bemessenen Vorfeldflächen, die ja nur einer Abfertigungsgesellschaft – und deren umfangreichen Fahrzeug- und Fördertechnik – Platz zur Erbringung der Dienstleistungen bieten mußten.

Letztlich hat insbesondere auch die Vorgabe der Zulassung ausschließlich öffentlicher Gesellschaften bedeutsame Konsequenzen, bedingt sie doch über den Einfluß der öffentlichen Eigner sowie über typische Stakeholder eines öffentlichen Unternehmens – wie beispielsweise Parteien – eine vermehrte Einbringung gesellschafts-, arbeits- und sozialpolitischer Interessen in die Flughafenbetreibergesellschaften.

Zusammenfassend kann also festgehalten werden, daß deutsche Flughafenbetreibergesellschaften aufgrund des regulativen Kontextes (zumeist auch heute noch) *öffentliche Unternehmen* sind und durch eine *Produktion von Verkehrsdienstleistungen* „aus ei-

ner Hand" (BR3, MA1, MA3, BR1, ÖTV1) sowie eine *extreme Flächenknappheit* gekennzeichnet sind. Gleichwohl muß angemerkt werden, daß die konkrete Entwicklung der Flughafenbetreibergesellschaft FAG und ihres Dienstleistungsnetzwerkes zwar stets ein *kontextuell gebundenes*, aber immer auch *kontingentes* Produkt der konkreten Handlungen der Akteure der FAG darstellt. Die genannten Umweltbedingungen stellen also "nur" einen kontextuellen Rahmen für die Entstehung organisationaler und interorganisationaler Merkmale der Entwicklung der Flughafenbetreibergesellschaft und ihres strategischen Dienstleistungsnetzwerkes dar. D.h. zum Beispiel, daß der tatsächliche gewerkschaftliche Einfluß aufgrund der öffentlichen Anteilseignerstruktur oder die faktischen Ausprägungen der kontextuell bedingten Integrationsstiefe erst in einem Aushandlungsprozeß zwischen Management und Interessenvertretung entstehen. Die konkreten Produkte des (kontextbezogenen) Aushandlungsprozesses zwischen Management und Interessenvertretung stellen Strukturmerkmale dar. Strukturmerkmale sind aber nicht nur Produkt der Interaktion zwischen Management und Interessenvertretung, sondern sie werden von Management und Interessenvertretung immer auch als Ressourcen, Deutungsschemata und Normen in die Aushandlungsprozesse eingebracht. Die Strukturmerkmale der FAG sind somit *Medium und Ergebnis* eines rekursiven *und* kontextbezogenen Aushandlungsprozesses zwischen Management und Interessenvertretung. Dieser (Strukturations-)Prozeß entscheidet letztlich über wirtschaftlichen Erfolg oder Mißerfolg der Unternehmung und des strategisch geführten Dienstleistungsnetzwerkes.

Erst eine Darstellung des Aushandlungsprozesses der (Re-)Produktion der Sets von Regeln und Ressourcen der FAG, also der Strukturmerkmale, kann folglich deutlich machen, auf welche Art und Weise sie sich zu einer – auch im internationalen Vergleich – außergewöhnlich erfolgreichen Flughafenbetreibergesellschaft entwickeln konnte. Ebenfalls kann nur hierüber verdeutlicht werden, wie Erfolgspotentiale der Unternehmung auf das Dienstleistungsnetzwerk ausgedehnt werden. Dabei vollzieht sich diese Entwicklung – wie im weiteren noch deutlich wird – in der Interaktion zwischen Management und Interessenvertretung der FAG.

4. Die FAG – eine außergewöhnliche Dienstleistungsunternehmung

4.1. Über die kooperative Konfliktverarbeitung hinaus – strategisches Co-Management der Interessenvertretung

In der FAG entwickeln sich vor dem Hintergrund ihrer besonderen Voraussetzungen, der öffentlichen Anteilseignerstruktur einerseits sowie der vertikal tiefen Integration andererseits, Stile industrieller Beziehungen.⁴ Diese Stile industrieller Beziehungen

⁴ Unter einem Stil industrieller Beziehungen versteht Wertz (1977) ein Geflecht von Regeln und Ressourcen, das Management und Interessenvertretung (zeitlich befristet) orientiert, wie Konflikte in einem Betrieb bzw. Unternehmen gehandhabt werden.

bilden, wie wir noch zeigen werden, den Nährboden für die mitbestimmte Netzwerkbildung.

Kontext der Mitbestimmung

Die Interessenvertretung der FAG – und hier insbesondere auch die ÖTV – protegiert die vertikal tiefe Integration, da dem bundesdeutschen Arbeits- und Sozialrecht (bislang) implizit diese Organisationsform zugrunde liegt. Dementsprechend ermöglicht die vertikale Integration eine ideale Voraussetzung für die Entwicklung von Sets von Regeln und Ressourcen, die dann die Interaktionspraxis innerhalb der FAG nach arbeits- und sozialpolitischen Normen (re-)strukturieren: Der ÖTV ist es in der Vergangenheit gelungen, in den für die Produktion von Verkehrsdienstleistungen wichtigsten Abteilungen der FAG einen hohen Organisationsgrad und eine starke Bindung der Mitglieder zu erreichen.⁵ Ausdruck davon ist ein ca. 250 Mitglieder starker Vertrauensleutekörper, der die Kommunikation vor allem zwischen ÖTV, Betriebsrat und Beschäftigten sicherstellt. Darüber hinaus erfreut sich die ÖTV einer hohen Folgebereitschaft, aber auch einer hohen Verpflichtungsfähigkeit in Arbeitskämpfen.

Diese Bedingungen für die Interessenvertretung werden von einer aufgrund der Zusammensetzung der Anteilseigner besonderen Konstellation im Aufsichtsrat der FAG verstärkt.⁶ Die Anteilseigner Hessen und die Stadt Frankfurt sind über lange Zeit hinweg durch Vertreter sozialdemokratisch dominierter Gebietskörperschaften im Aufsichtsrat der FAG repräsentiert. Für den Zeitraum von 1969 bis 1982 werden die Vertreter des Anteilseigners des Bundes von einer sozialliberalen Koalition gestellt. Das historisch gewachsene, enge Bündnis von Sozialdemokratie und Gewerkschaften schafft ein Klima, das betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung nicht bekämpft, sondern respektiert. Aufgrund einer engen Kopplung zwischen betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretung, – die im Fall der FAG so stark ausgeprägt ist, daß eine Trennung schwer fällt –, steht der Interessenvertretung der Unternehmung ein besonders hohes Potential autoritativer Ressourcen zur Verfügung. Denn durch diese enge Kopplung ist u.a. das Abstimmungsverhalten der Arbeitnehmervertreter, einschließlich des Vertreters der leitenden Angestellten im Aufsichtsrat, von besonders großer Geschlossenheit gekennzeichnet. Da sich die Anteilseignerbank aus Vertretern dreier Gebietskörperschaften zusammensetzt, ist im Gegensatz dazu ein einheitliches Vorgehen der Anteilseignerseite im Aufsichtsrat nicht immer gewährlei-

⁵ Der Geschäftsbereich „Bodenverkehrsdienstleistungen“, der primär die Produktion der Abfertigungsdienstleistungen erbringt, ist mit ca. 6500 Beschäftigten der mit Abstand größte Geschäftsbereich der FAG. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad dieser Sparte beträgt über 90%.

⁶ Das Bundesland Hessen ist zu 45,2%, die Stadt Frankfurt mit 28,9% und der Bund mit 25,9% Anteilseigner der FAG.

stet. Dies verschafft den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat bei einigen Entscheidungen eine tendenzielle Mehrheit. Aber:

„Wir nutzen die Situation nicht aus. Dazu sind wir zu glaubwürdig und zu zuverlässig. Grundsätzlich könnten wir Störmanöver fahren. Aber wir gehen vor jeder Aufsichtsratsitzung in Vorgespräche mit Vertrauensleuten der ÖTV und leitenden Angestellten. Eine weitere Vorbesprechung findet mit den Referenten der Anteilseigner statt. Man versucht, zu einer gemeinsamen Lösung zu kommen“ (ÖTV2).

Nicht zuletzt infolge dieser günstigen Konstellation für die Interessenvertretung nimmt der Aufsichtsrat der FAG eine „Sprecherfunktion für alle Mitbestimmungsgremien“ (ÖTV1) wahr. Darüber hinaus werden Arbeitnehmerinteressen auch über die Führungsebene repräsentiert: einige Vorstandsmitglieder und zahlreiche weitere Führungskräfte rekrutieren sich aus gewerkschaftsnahen Institutionen oder sind Mitglieder von Gewerkschaften (insbesondere der ÖTV) und ermöglichen somit beispielsweise eine weitgehende Mitbestimmung im Aufsichtsrat der nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 mitbestimmten FAG. Das Fundament hierfür liefert eine betriebliche Interessenvertretung, die – wie für freigestellte Betriebsräte in Großbetrieben typisch – professionell agiert, von eigenen Referenten unterstützt wird und aufgrund der fachlichen und sozialen Fähigkeiten ihrer Mitglieder als hochkompetent einzustufen ist. Die Kontextbedingungen der öffentlichen Anteilseignerstruktur und der vertikal tiefen Integration gehen also im Fall der FAG mit einem ausgeprägten Einfluß betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretung einher – und zwar sowohl auf betrieblicher Ebene als auch auf Unternehmensebene.

Obleich die Interessenvertretung der FAG aufgrund der Streik- und Verpflichtungsfähigkeit⁷ über ein erhebliches Drohpotential verfügt, drücken sich die konkreten Sets von Regeln und Ressourcen keinesfalls in einer einseitigen und machtvollen Ausnutzung autoritativer Ressourcen aus, wie z.B. in der Androhung eines Entzuges der Kooperation. Der Einfluß der Beschäftigtenvertreter der FAG gründet sich viel eher auf der Etablierung und Aufrechterhaltung von Strukturmerkmalen, die das soziale und arbeitspolitische Interesse der Beschäftigten unter gleichzeitiger Berücksichtigung markt- und produktionsökonomischer Erfordernisse gewährleisten. Hierzu bedarf es jedoch zum einen einer konstruktiven Kooperation von Management und Interessenvertretung in der FAG, die nicht auf einseitiger Ausnutzung von Einflußressourcen basieren kann, sowie zum anderen weitreichender Kenntnisse von betrieblichen *und* gewerkschaftlichen Arbeitnehmervertretern über die betrieblich-operativen Abläufe innerhalb der FAG und deren „Marktfähigkeit“.

⁷ Ein Einsatz des Ressourcensets der Streikfähigkeit wird von der Interessenvertretung der FAG insbesondere wegen ihrer Gefahren für den Verkehrswert des Frankfurter Flughafens ausschließlich als ultima ratio angesehen.

Kooperative Konfliktverarbeitung und strategisches Co-Management

Die auf der vertikal tiefen Integration und der öffentlichen Anteilseignerstruktur basierenden besonderen Rahmenbedingungen für die Interessenvertretung der FAG schaffen auch in diesem Fall die Voraussetzungen für einen Stil industrieller Beziehungen, den Weltz (1977) als „kooperative Konfliktverarbeitung“ bezeichnet hat, und der in der beschriebenen Ausprägung ein typisches Strukturmerkmal der FAG darstellt.⁸ Bei einer kooperativen Konfliktverarbeitung beziehen sich die Akteure industrieller Beziehungen in ihrer Interaktion auf ein Geflecht von Regeln und Ressourcen, mit dem sie Interessendivergenzen intern und wirtschaftsfriedlich unter Bezugnahme auf betriebliche Interessen und die Interessen der betrieblichen Stammbesellschaft in einem Aushandlungsprozeß, der von einem Geben und Nehmen gekennzeichnet ist, bearbeiten. Mit der kooperativen Konfliktverarbeitung gelingt es den Betriebsräten, die sozialen Folgen unternehmerischer Entscheidungen aufzuheben bzw. abzumildern. Gleichwohl reagieren sie (nur) auf Initiativen des Managements. Die kooperative Konfliktverarbeitung knüpft insofern an die rechtlichen Rahmenbedingungen aus dem Betriebsverfassungsgesetz an. Allerdings bilden Arbeitsrecht und Tarifverträge nur einen losen Rahmen, an dem sich die Akteure industrieller Beziehungen orientieren.

Diese für die Bundesrepublik Deutschland typische Form der Interaktion von Management und Interessenvertretung wird in der FAG jedoch zu einem strategischen Co-Management⁹ weiterentwickelt.¹⁰ Das strategische Co-Management als weiteres Strukturmerkmal der FAG ist u.E. dadurch gekennzeichnet, daß hochkompetente Interessenvertreter in politischen Aushandlungsprozessen die Interessen der Beschäftigten proaktiv unter Berücksichtigung markt- und produktionsökonomischer Erfordernisse vertreten. Im Rahmen einer Konzeptionskonkurrenz mit dem Management nehmen die Interessenvertreter beispielsweise Einfluß auf betriebliche Konzepte und die Unternehmensstrategie, um damit Arbeits- und Entlohnungsbedingungen abzusichern

⁸ Neben der kooperativen Konfliktverarbeitung existieren mit der offenen Konfrontation und der Konfliktverdrängung zwei weitere Stile industrieller Beziehungen, die allerdings weniger bedeutend sind. Daneben wird noch die kontrollierte Konfrontation propagiert (vgl. zu allem Weltz 1977).

⁹ Wir bezeichnen dieses Co-Management als strategisch, weil es bei weitem über das hinausgeht, was typischerweise in der Literatur als Co-Management (vgl. z.B. Eckardstein et al. 1998) bezeichnet wird.

¹⁰ Kotthoff (1994: 288 ff.) entwickelt einen eigenen Begriff des Co-Managements, dem wir allerdings aus zwei Gründen nicht folgen wollen. Erstens argumentiert u.E. Kotthoff zu stark personenbezogen, d.h. er fokussiert fast ausschließlich die Person des Betriebsratsvorsitzenden und blendet damit das komplexe Zusammenspiel in der Interessenvertretung und mit den Beschäftigten bei einer gestaltenden Einflußnahme nahezu vollständig aus. Zweitens muß sich beim Co-Management die Gewerkschaft nicht auf die Vermittlung von Kontakten auf der politischen Ebene beschränken, sondern kann auch – wie wir am Beispiel der FAG sehen werden – im Betrieb präsent sein. Die Gewerkschaft ÖTV unterhält zu diesem Zweck u.a. ein Büro im Flughafen Frankfurt Main.

bzw. zu verbessern. Dabei vernachlässigt dieses strategische Co-Management traditionelle Handlungsfelder der Interessenvertretung nicht, sondern erschließt sich neue (z.B. die Unternehmungsvernetzung), gerade um alte – und damit auch die kooperative Konfliktverarbeitung – abzusichern. Das strategische Co-Management ist für die Schaffung ökonomischer Spielräume mitverantwortlich, die erst eine kooperative Konfliktverarbeitung über lange Zeiträume hinweg ermöglichen. Kooperative Konfliktverarbeitung und strategisches Co-Management sind also rekursiv miteinander verknüpft.

Aufgrund der im Vergleich zur kooperativen Konfliktverarbeitung verstärkten Übernahme ökonomischer Verantwortung durch die Interessenvertretung wird das strategische Co-Management zu einer spannungsgeladenen Gratwanderung zwischen den Interessen der Beschäftigten und den Anforderungen, die vom Markt über das Management an die Interessenvertretung herangetragen werden. Die Komplexität der Vermittlungsprozesse zwischen Management und Interessenvertretung, innerhalb der Interessenvertretung und zwischen der Interessenvertretung und den Beschäftigten(-gruppen), mit denen sich die Interessenvertretung konfrontiert sieht, steigt und erfordert enormes politisches Geschick.

Wie für das Co-Management typisch, agiert die Interessenvertretung der FAG in einer Konzeptionskonkurrenz, um sozial- und arbeitspolitischen Einfluß auf die Entscheidungen und damit die Unternehmungsstrategie zu nehmen.¹¹ Dieser strategischen Sichtweise entspricht z.B. der Umgang der Interessenvertretung mit den Ergebnissen renommierter Unternehmungsberatungen.¹² Sie relativiert (in Zusammenarbeit mit Sachverständigen) deren Ergebnisse und sorgt dafür, daß die Reorganisation zu einer internen Angelegenheit wird. Dabei entwickelt die Interessenvertretung das Strukturmerkmal der *kontrollierten Rationalisierungsschutzpolitik*.¹³ Rationalisierungsmaßnahmen werden bei einer kontrollierten Rationalisierungsschutzpolitik von der Interessenvertretung grundsätzlich als möglich, ja sogar als notwendig erachtet, um den Bestand der Unternehmung zu gewährleisten. Die Rationalisierungsmaßnahmen werden aber nicht umstandslos mitgetragen, sondern nur solchen Konzepten wird zugestimmt, die eine „soziale Balance“ (BR2) aufweisen, also einen Ausgleich von ökonomischen Ansprüchen und sozialer Verträglichkeit ermöglichen. Damit eng verbunden ist die Ausprägung des internen Arbeitsmarkts (zu internen Arbeitsmärkten vgl. Sengenberger 1987), den die FAG-Interessenvertretung mitstrukturiert. Mit der organisationalen Fle-

¹¹ Wir verzichten in der weiteren Darstellung der empirischen Ergebnisse zum Co-Management der FAG-Interessenvertretung aus sprachlichen Gründen auf den Zusatz ‚strategisch‘.

¹² Ein weiteres Beispiel für die strategische Sichtweise der Interessenvertretung ist die proaktive Einflußnahme auf die Unternehmungsvernetzung, auf die wir weiter unten noch eingehen werden.

¹³ In diesem Zusammenhang wird deutlich, daß Strukturmerkmale durch unterschiedliche raumzeitliche Ausdehnungen und/oder Konkretisierungsgrade der sie konstituierenden Sets von Regeln und Ressourcen gekennzeichnet sind.

xibilität des internen Arbeitsmarktes der FAG stellen die Akteure industrieller Beziehungen sicher, daß durch Umstrukturierungen Betroffene Veränderungen akzeptieren und damit Konflikte vermieden werden. Aufgrund der Stabilität der Beschäftigungsverhältnisse in einem internen Arbeitsmarkt erfüllt die FAG eine der zentralen Voraussetzungen der kooperativen Konfliktverarbeitung, denn seit ihrer Gründung im Jahre 1924 kam es, nicht zuletzt wegen des Wachstums des Geschäftsvolumens, noch nie zu betriebsbedingten Kündigungen. Der interne Arbeitsmarkt ermöglicht eine relativ spannungsfreie Suche nach Kompromissen, auch gerade bei heiklen Reorganisationsmaßnahmen.

Wie für die kooperative Konfliktverarbeitung charakteristisch, lösen die Akteure industrieller Beziehungen der FAG Konflikte intern, denn Management und Interessenvertretung beziehen sich hierbei auf Strukturmerkmale wie z.B. die „zwingende Vereinbarungspflicht“ (BR2), die u.a. den Rückgriff auf Einigungsstellen und Arbeitsgerichte grundsätzlich ausschließt. Die „interne Konfliktlösung“ reproduzieren die Akteure also unter Bezug auf etablierte Sets von Regeln und Ressourcen kooperativer Konfliktverarbeitung und handeln dabei Kompromisse aus. Beispielsweise unterstützte die FAG-Interessenvertretung die Optimierung innerbetrieblicher Abläufe im Projekt „Take off“. Gleichzeitig sorgt sie dafür, daß die (primär personalkostenorientierten) Vorschläge einer Unternehmensberatung, die gegen die Regeln der kooperativen Konfliktverarbeitung verstoßen, nicht umgesetzt werden. Hierzu griff sie jedoch nicht einfach auf die autoritative Ressource der „Aufkündigung der Kooperation“ zurück, sondern statt dessen auf eigene Konzepte, die ein entscheidendes Stück weit auf einer für die FAG typischen Ausprägung des Co-Managements beruhen: Markt- und produktionsökonomische Erfordernisse werden mit den Interessen der Beschäftigten im Zuge einer Konzeptionskonkurrenz und in Aushandlungsprozessen zwischen den Akteuren industrieller Beziehungen in Einklang gebracht. Erleichtert wird dies durch eine besonders enge Kopplung von Betriebsrat und Gewerkschaft ÖTV, die eine von einer kollektiven Strategiebildung gekennzeichnete Zusammenarbeit ist und keine Dienstleistungsbeziehung repräsentiert.¹⁴ Die in diesem Kontext etablierten Merkmale der Signifikation „im Team der ÖTV“ (ÖTV1) und „solidarische Zusammenarbeit“ (ÖTV1) sowie die erwähnte enge Kopplung zwischen ÖTV und Betriebsrat, die sich auf allen Ebenen der Interessenvertretung äußert, sind zentrale Merkmale dieses Co-Managements der Interessenvertretung in der FAG.

Die Aus- und Verhandlungsprozesse im Zuge der kooperativen Konfliktverarbeitung und des Co-Managements werden durch den informellen Austausch im Vorfeld gefördert, der in diesem Fall durch den „Lenkungsausschuß Ergebnisverbesserungen“, dem Management und Interessenvertreter angehören, sogar institutionalisiert ist. In den informellen Kontakten vor dem offiziellen Mitbestimmungsverfahren mit dem Betriebs-

¹⁴ Zu den unterschiedlichen Ausprägungsformen der Beziehung zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft vgl. Schmidt/Trinczek (1993).

rat loten die Akteure industrieller Beziehungen die Haltung der jeweils anderen Seite zu bestimmten Fragen aus. Dadurch reduzieren sie die Konflikthaltigkeit innerbetrieblicher industrieller Beziehungen, weil „Überraschungen“ ausbleiben, und ermöglichen konsensorientierte Verhandlungen, die wiederum kontraproduktive Konflikte vermeiden helfen.

Der kooperativen Konfliktverarbeitung und dem Co-Management haftet der Verdacht an, daß Management und Interessenvertretung interessenpolitische Standpunkte aufgeben und „kungeln“. Die Durchsetzung dieser Stile industrieller Beziehungen können jedoch mit dem interessenpolitischen *und* betriebswirtschaftlichen Kalkül begründet werden.

4.2. Praktiken der kooperativen Konfliktverarbeitung und des strategischen Co-Managements: betriebswirtschaftliches und interessenpolitisches Kalkül

Daß die Strukturmerkmale der FAG zu einem entscheidenden Stück auf der Reproduktion von arbeitspolitischen *und* ökonomischen Regeln und Ressourcen basieren, soll im folgenden dadurch aufgezeigt werden, daß die *Arbeitnehmervertreter als Schutz und Motor von Kernkompetenzen* der FAG agieren. Gerade diese zentrale Funktion der kooperativen Konfliktverarbeitung und des Co-Managements der Interessenvertretung der FAG soll durch die mitbestimmte Netzwerkbildung aufrechterhalten werden.¹⁵

Außergewöhnliche Dienstleistungsstandards durch Kernkompetenzen

In diesem Zusammenhang ist neben der Bezugnahme von Management und Interessenvertretung auf die vertikal tiefe Integration auch die faktische Umsetzung der Flächenknappheit des Frankfurter Flughafens von Bedeutung: Der Frankfurter Flughafen hat die geringste räumliche Ausdehnung aller internationalen Großflughäfen aufzuweisen. Da zudem das Luftverkehrsaufkommen beständig ansteigt, stehen die Dienstleistungsangebote der FAG immerwährend unter dem Druck einer optimalen Ausnutzung der ohnehin knappen Kapazität. Trotz dieser restriktiven Kontextbedingung gelingt es dem Management dennoch, die Erstellung von Dienstleistungen derart zu organisieren, daß am Frankfurter Flughafen *weltweit einmalige Dienstleistungsstandards* garantiert werden, wie beispielsweise eine Umsteigezeit von nur 45 Minuten für den *gesamten*

¹⁵ Diese Kernkompetenzen, die sich aus Kompetenzbündeln (Fähigkeiten von Mitarbeitern, Organisationskompetenzen usw.) zusammensetzen, sind dann die Basis für die Produktion von Dienstleistungen, die einen außergewöhnlichen Kundennutzen offerieren (vgl. zu Kernkompetenzen Prahalad/Hamel 1990).

Flughafen.¹⁶ Diese sogenannte „Minimum Connecting Time“, stellt für die FAG – und somit für viele am internationalen Luftverkehrsknotenpunkt Frankfurter Flughafen tätigen Unternehmungen – einen erheblichen Wettbewerbsvorteil gegenüber den sich im intensiven Wettbewerb mit der FAG befindlichen konkurrierenden Flughäfen (insbesondere London-Heathrow, Amsterdam-Schiphol, Paris-Charles-de-Gaulle) dar.¹⁷ So ermöglicht die „Minimum Connecting Time“ von 45 Minuten beispielsweise den Luftverkehrsgesellschaften zum einen den Einsatz einer geringeren Zahl von Fluggeräten und somit eine mitunter erhebliche Kostenreduzierung,¹⁸ zum anderen eine Platzierung der jeweiligen Flugverbindung auf den ersten Seiten der weltweiten Computerreservierungssysteme, welche die Flugverbindungen hauptsächlich nach der Umsteigezeit auflisten. Eine schnelle Bodenabfertigung erhöht also erheblich die Chancen der Luftverkehrsgesellschaften, Maschinen gut auszulasten.¹⁹

Um aber diese „Minimum Connecting Time“ von 45 Minuten zu erbringen, die sich aus zahlreichen Einzeldienstleistungen zusammensetzt, bedarf es ganz bestimmter einzigartiger Kompetenzen, die bislang aufgrund der hierfür benötigten aufwendigen Steuerungs- und Kontrollmechanismen in eine, nach Ansicht des Top-Managements notwendige, vertikal tief integrierte Prozeßorganisation eingebunden sind:

„Ohne *professionelle Abläufe aus einer Hand* wird bei den gegebenen Platzverhältnissen der Flughafen Frankfurt nicht wie heute funktionieren“ (Vorstandsvorsitzender FAG, in: o.V. 1995b: 24; Herv. d. Verf.).

Die benötigten Kompetenzen für die (Re-)Produktion des Strukturmerkmals „professionelle Abläufe aus einer Hand“, – das eine faktische Ausprägung der vertikal tiefen Integration und der knappen Platzverhältnisse darstellt –, setzen sich aus einer raum-zeitlich optimierten Abstimmung und Verzahnung der zahlreichen Abfertigungsdienstleistungen sowie der komplexen Informations-, Kommunikations- und Transport-

¹⁶ Der Konkurrenzflughafen London-Heathrow garantiert im Vergleich nur einen *Zeitkorridor* von 45 - 90 Min. Der Kapazitätsengpaß des Frankfurter Flughafens, der mit erheblich komplexeren Abfertigungsprozeduren gekoppelt ist, wird also mehr als wettgemacht.

¹⁷ Die FAG hat den höchsten Leistungsansatz pro Flächeneinheit aller europäischen Großflughäfen. Dieser Zusammenhang drückt sich eindrucksvoll darin aus, daß Frankfurt für „eine Verkehrseinheit“ (entspricht 1 Passagier oder 100 kg Fracht/Post) nur 0,018 m² Vorfeldfläche zur Verfügung stehen, London-Heathrow hingegen 0,029 m² pro Verkehrseinheit. „[Es ist] unserer Ansicht nach ein ‘Wunder’, daß der Flughafen Frankfurt immer noch so gut funktioniert, und dies unter dem starken Druck, dem man sich dort täglich – Spitzenstunde für Spitzenstunde – ausgesetzt sieht“ (Hunter/RS&H 1989: 25).

¹⁸ Eine Verlängerung der Umsteigezeit am Frankfurter Flughafen um nur 15 Min. bedeutete beispielsweise für die Lufthansa einen Mehreinsatz von rund 20 Flugzeugen (!) pro Tag (vgl. o.V. 1994: 34).

¹⁹ Deutlich bringt dies Hemjo Klein, Vorstandsmitglied der Lufthansa, zum Ausdruck: „Wir müssen zusätzlich zu Sicherheit, Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit Reisen angenehmer und vor allem schneller machen. *Der Wettbewerb wird künftig am Boden entschieden*“ (Baron/Kiani-Kreß 1995: 109; Hervorh. d. Verf.).

systeme zusammen. Von ursächlicher Bedeutung hierbei sind jedoch hochqualifizierte, kompetente Mitarbeiter, denn insbesondere sie sind es, die in der täglichen Erbringung der Abfertigungspraxis das Strukturmerkmal „professionelle Abläufe aus einer Hand“ aktiv (re-)produzieren und folglich mit den raum-zeitlich komplexen Gegebenheiten des Frankfurter Flughafens kompetent umzugehen verstehen:

„Wir brauchen Mitarbeiter, die in der Lage sind, über die Steuerungsvorgaben hinaus, und dies ist bei den Dienstleistungserfordernissen der FAG normal, mit Problemen fertig-zuwerden. Die Arbeit z.B. der Mitarbeiter der Abteilung ‘Flugzeugabfertigung’ [ca. 5000 Mitarbeiter; d. Verf.] ist einfach aufgrund externer Einflüsse nicht exakt vorplanbar. Sie müssen die Grundsystematiken kennen, aber auch erkennen, daß diese Grundregeln nicht immer funktionieren. Sonst wäre dieser Bereich auch schon automatisiert. Man muß wissen, wann man eine Regel auch mal außer Kraft setzt, um sie dann aber sofort wieder als Grundsatz zu definieren und als Grundsatz einzuhalten. Sie müssen also über die Gesamtzusammenhänge, über ihr Einwirken im Gesamtmechanismus, informiert sein und müssen damit ihr Handeln logisch einrichten“ (BR3).

„Immerhin schaffen wir es, 600 Flugzeuge am Tag abzufertigen – 50 bis 60 gleichzeitig. Wir schaffen es, mit Verfrühung und mit Verspätung fertig zu werden. ... Das können andere Bodenverkehrsdienstleister nicht“ (MA2).

Der Beitrag der Interessenvertretung und der Belegschaft

Daß die FAG trotz des offenkundig hochkomplexen Abfertigungsprozesses international einzigartige Kompetenzen der Abfertigungsdienstleistungen entwickeln kann, liegt nun jedoch nicht ausschließlich an einem ausgezeichneten strategischen und operativen, auf die Entwicklung der Human Ressourcen ausgerichteten, *kompetenzorientierten Management*. Die Interessenvertretung der FAG trägt ihrerseits im Rahmen des Co-Managements, durch eine strategisch orientierte, sozial- und arbeitspolitisch fundierte Ausrichtung und Untermauerung der kompetenzbasierten operativen Organisationsabläufe der FAG bei. D.h. sie trägt zur Etablierung und Aufrechterhaltung des Strukturmerkmals „professionelle Abläufe aus einer Hand“ bei, die dann die langanhaltenden Wettbewerbsvorteile der FAG rekursiv reproduzieren.

Die darin zum Ausdruck kommende Verknüpfung von betriebswirtschaftlichem und interessenpolitischem Kalkül zeigt sich beispielsweise darin, daß aufgrund der engen Kopplung zwischen betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretung der FAG-Interessenvertretung grundsätzlich ein besonders hohes Potential autoritativer Ressourcen offensteht. Anstatt aber dieses Einflußpotential vehement auszunutzen und Entscheidungen einfach aufzuhalten bzw. zu blockieren, entwickelt die Interessenvertretung der FAG auf Basis des sich durch die „solidarische Zusammenarbeit“ im „Team ÖTV“ öffnenden zusätzlichen „Kompetenzpools“ arbeits- und sozialpolitisch sowie ökonomisch tragfähige Konzepte. Hierdurch sorgt sie dann dafür, daß erstens die Regeln der kooperativen Konfliktverarbeitung (interne Konfliktlösung, Verhandlungen im Vorfeld) reproduziert werden und daß zweitens darüber hinausgehend im

Rahmen des Co-Managements in der Unternehmung Methodenkompetenz entsteht, die in anderen Reorganisationsprojekten verwertet werden kann.

Um also in Form einer Konzeptionskonkurrenz zugleich soziale Interessen der Beschäftigten und die markt- und produktionsökonomische Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung FAG zu gewährleisten, nutzt die Interessenvertretung z.B. die Sets von Regeln und Ressourcen der kontrollierten Rationalisierungsschutzpolitik. Sie agiert hierüber als Schutz der Kernkompetenzen der FAG und treibt deren weitere Entwicklung mit voran. Beispielsweise hat sie dabei über die Einforderung der „sozialen Balance“ strategische Optionen wie rein kostenorientierte Make-or-Buy-Entscheidungen im personalintensiven Bereich der Abfertigungsdienstleistungen zurückgewiesen und statt dessen auf Differenzierungsstrategien gedrängt, die dann den Aufbau von einzigartigen Kompetenzen der FAG erst ermöglichen:

„Früher waren die Bodenverkehrsdienste der schmutzige Teil der FAG, das waren die ölverschmierten, grauen Typen. Wenn wir uns an einen Tisch gesetzt haben, sind andere aufgestanden und weggegangen: ‘Mit denen wollen wir nichts zu tun haben.’ Heute spricht jeder vom Kerngeschäft Bodenverkehrsdienste. Früher waren sie unwichtig, man hätte sie damals am liebsten weggegeben, denn sie arbeiteten noch nicht einmal kosten deckend. Heute kann man sich das kaum vorstellen. ... Unsere strategische Verzahnung in die Entscheidungszentralen hinein hat diese Stärke und Stabilität erst bewirkt“ (BR4).

Statt die Wirtschaftlichkeit also durch Personalabbau zu erhöhen,²⁰ erreichen die Akteure industrieller Beziehungen der FAG in einem Aus- und Verhandlungsprozess eine Steigerung der Effizienz, die die Fortschreibung der kooperativen Konfliktverarbeitung und der damit verbundenen ökonomischen Vorteile ermöglicht.²¹

In diesen Verhandlungen setzt das Management eine hohe Sachkompetenz der Interessenvertretung voraus. Die Interessenvertretung nimmt insofern eine vom Management akzeptierte strategische Handlungsoption wahr und führt eine *beschäftigten- bzw. kompetenzorientierte Perspektive* der Chancen und Möglichkeiten in die Aus- und Verhandlungsprozesse mit dem Management ein:

„Manchmal ... hat (man) [das Management; d. Verf.] zu sehr das bezahlte Geld gesehen, nicht die Vernetzungen, die Möglichkeiten der optimalen Auslastung, Personalabläufe, Betriebsverfahren usw.“ (BR2).

²⁰ Zudem ist es mehr als fraglich, ob der rein kostenorientierte Personalabbau überhaupt ein ökonomisch sinnvolles Instrument darstellt. Nach einer Studie von Bettis et al. (1992) ist durch ein einseitig kostenorientiertes Wirtschaftlichkeitsdenken mit Outsourcingfolgen, eher eine „spiral of decline“ (ebenda: 10) zu erwarten. Letztlich erodieren so, neben dem Verlust der Möglichkeit, Kernkompetenzen aufzubauen, die „economies of scale“ der sich spiralförmig „aushöhlenden“ Unternehmung, wohingegen die der Lieferanten (der Dienstleistungen) steigen.

²¹ Dabei werden im Fall der FAG, im Unterschied zu anderen Betrieben und Unternehmen (vgl. dazu z.B. Kothhoff 1994), die Beauftragte für die Frauen- und Familienförderung in die Interessenvertretungspolitik involviert (vgl. dazu das Beispiel in Rost 1998) und somit die Forderung nach einem „Co-Managing Diversity“ (Krell 1999) aufgegriffen.

Der Interessenvertretung der FAG stehen hingegen arbeits- und sozialpolitische strategische Konzepte zur Verfügung, die beispielsweise eine optimale Nutzung von Betriebsverfahren unterstützen. Gemeint ist hiermit u.a. das mit der kontrollierten Rationalisierungsschutzpolitik eng verbundene Strukturmerkmal des internen Arbeitsmarktes, welchen sie u.a. über ihre Mitbestimmungsrechte und die Einflußnahme auf das (Personal-)Management mitgestaltet. Mit dem internen Arbeitsmarkt sichert die Interessenvertretung die „soziale Balance“ von Rationalisierungsmaßnahmen ab, – agiert also als „soziales Korrektiv“ (Dörre/Neubert 1995) –, befriedet diese eher konfliktbeladenen Auseinandersetzungen, schafft Akzeptanz und Legitimität von Managemententscheidungen und bringt so eine zusätzliche Identifikation mit der Unternehmung hervor.

In diesem Zusammenhang aber besonders bedeutsam ist, daß eine zusätzliche Leistungsbereitschaft der Beschäftigten gefördert wird. Gerade die Gewährleistung von Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter der Bodenverkehrsdienstleistungsbereiche ist nämlich von immenser Relevanz, denn die Mitarbeiter müssen nicht nur ein subtiles Wissen über Einflußfaktoren und Wechselwirkungen der raum-zeitlich komplexen und vernetzten Betriebsverfahren der Bodenverkehrsdienstleistungen aufweisen, sondern sie sind zudem zumeist auch extremen körperlichen Belastungen ausgesetzt:

„Wir wissen, daß wir Menschen hier verbrauchen. Die können diesen Job nur 20 bis 25 Jahre auf dem Vorfeld machen. Dann muß klar sein, wenn sich jemand so hineinwirft, daß er dann auch einen Schutz hat, wenn er das nicht mehr kann. Aber nicht in der Bitterposition, sondern im Selbstverständnis“ (BR2).

Der interne Arbeitsmarkt übernimmt also, indem er die unterschiedlichen Leistungsniveaus der Beschäftigten in ihrer Erwerbsphase internalisiert, die Funktion eines „präventiven sozialen Sicherungssystems“,²² das Leistungsbereitschaft schafft. Dieses System ist folglich eine bedeutende Motivationsbasis für die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten, die von erheblicher Bedeutung für die Entwicklung und Aufrechterhaltung der Kernkompetenzen der FAG ist. Mit anderen Worten: Die *soziale Funktion des internen Arbeitsmarktes*, auf dessen Erhalt die Interessenvertretung erheblichen Einfluß hat, hat *leistungssteigernde Wirkungen* und ermöglicht der Interessenvertretung zudem, auf die Gewährleistung optimaler Betriebsverfahren, also auf das Strukturmerkmal „professionelle Abläufe aus einer Hand“, Einfluß zu nehmen. Die Kopplung der Sets von Regeln und Ressourcen der kontrollierten Rationalisierungsschutzpolitik und des internen Arbeitsmarktes kann insoweit als Schutz und Motor für die Reproduktion der einzigartigen Abfertigungsdienstleistungen der FAG angesehen werden.

²² Dieses Sicherungssystem drückt sich darin aus, daß das Engagement der Mitarbeiter nicht nach Phasen persönlicher Höchstleistung mit der Kündigung in Phasen niedriger Leistungsfähigkeit bestraft wird, sondern in eine Gemeinschaft mit sozialer Verantwortung eingebettet wird.

In diesem Zusammenhang wird aber auch noch einmal die elementare Rolle der Arbeitnehmer der FAG deutlich: Neben den Interessenvertretern und dem Management sind es die Beschäftigten, die in ganz erheblichem Maße in die (Re-)Produktion der erfolgreichen faktischen Ausprägungen der vertikal tiefen Integration, der beengten Platzverhältnisse und der industriellen Beziehungen der FAG involviert sind. Die kontrollierte Rationalisierungsschutzpolitik, der interne Arbeitsmarkt, die professionellen Abläufe aus einer Hand, die solidarische Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und ÖTV sind immer in entscheidendem Maße auch Ergebnis und Medium der Bezugnahme von Arbeitnehmern der FAG, d.h. sie müssen auch und gerade von den Beschäftigten der FAG immer als akzeptable Normen, Leitbilder und Einflußmöglichkeiten behandelt werden, um letztlich als Strukturmerkmale stabilisiert zu werden. Werden beispielsweise im Zuge des Co-Managements durchgeführte Rationalisierungsmaßnahmen überzogen, so ist durchaus ein von den Beschäftigten initiiertes Bruch etablierter, Wettbewerbsvorteile schaffender Strukturmerkmale möglich. Die Entstehung und Aufrechterhaltung von Strukturmerkmalen steht also nicht nur in einem immanenten Spannungsverhältnis zwischen Management und Interessenvertretung, der sogenannten „Konfliktpartnerschaft“ (Müller-Jentsch 1999), sondern immer auch sind die Beschäftigten in dieses prekäre Verhältnis der Praktiken der Entwicklung und Aufrechterhaltung von Strukturmerkmalen involviert. Anders ausgedrückt: Bei einer kontrollierten Rationalisierungsschutzpolitik läßt eine Interessenvertretung Rationalisierungsmaßnahmen nur soweit zu, wie es ihre Interpretation der markt- und produktionsökonomischen Verhältnisse nötig erscheinen läßt, und schafft damit Akzeptanz bei den Beschäftigten. Der Umfang der als notwendig eingestuften Rationalisierungsmaßnahmen ist jedoch zwischen Management und Interessenvertretung (und immer auch innerhalb der jeweiligen Gruppen), aber auch im Verhältnis zu den Beschäftigten umstritten, trotz prinzipieller gegenseitiger Akzeptanz. Letztlich agiert die Interessenvertretung auch beim Co-Management als eine intermediäre Institution (zum Begriff der intermediären Institution vgl. Müller-Jentsch 1982) eines äußerst fragilen Beziehungsgeflechts.

Die aktuelle Herausforderung: Deregulierung des Bodenverkehrsdienstmarkts

Seit einiger Zeit werden die Strukturmerkmale der FAG und somit auch die einzigartigen (Kern-)Kompetenzen der FAG zusätzlich von einer anderen Seite gefährdet: Nach einer umfassenden Liberalisierung des Luftverkehrs Ende der 80er Jahre gibt es in Brüssel seit einigen Jahren darüber hinausgehende Bestrebungen, auch den Flughafenbetrieb am Boden zu deregulieren. Im Mittelpunkt der Deregulierungsbestrebungen der EU-Kommission steht insbesondere die Öffnung des Marktes der (luftseitigen) Boden-

verkehrsdienstleistungsproduktion.²³ Die anstehende Öffnung des Bodenverkehrsdienstleistungsmarktes bedroht aber nicht nur massiv den Umsatz des Kerngeschäftes „Bodenverkehrsdienstleistungen“ der FAG. Sehr viel entscheidender ist, daß die Entstehung der dann üblichen „mörderischen Konkurrenzverhältnisse“ (vgl. o.V. 1995a: 34) zwischen den Abfertigungsgesellschaften, wie sie beispielsweise schon heute in London-Heathrow anzutreffen sind, in Frankfurt aufgrund der begrenzteren Kapazitäten des Vorfeldes die (Re-)Produktion der Strukturmerkmale wie die „professionelle Ablaufverzahnung aus einer Hand“ stark gefährden würden. Voraussichtlich verlöre die FAG aufgrund des „Chaos auf dem Vorfeld“ (MA4) seine einzigartigen Konkurrenzvorteile.

Die Akteure der FAG reagieren auf diese Gefahr mit der oben dargestellten Forcierung der *Netzwerkbildung im Bereich der Produktion von Verkehrsdienstleistungen* (vgl. 2.). Die Gründe hierfür sind offensichtlich: Die FAG zielt darauf ab, durch kompetenzorientierte Quasi-Internalisierung und Quasi-Externalisierung ein *strategisches Dienstleistungsnetzwerk* aufzubauen, um die für diese Organisationsform typischen Steuerungs-, Kontroll- und Anreizmechanismen, z.B. für einen Erhalt der engen Ablaufverzahnung der Abfertigungsdienstleistungen, zu nutzen. Eine derartige Organisationsform ermöglicht es der fokalen Unternehmung, gezielt einen größeren Einfluß auf die Bodenverkehrsdienstleistungspartner auszuüben, als es eine marktlich regulierte Beziehung zuläßt. Eine durch die FAG strategisch geführte, netzwerkartige Produktion von Dienstleistungen scheint also aufgrund der wettbewerbsorientierten Marktöffnung die einzige Möglichkeit zu sein, einen vollständigen Bruch mit den tradierten und erfolgreichen Strukturmerkmalen der FAG zu vermeiden: „Wir bekennen uns zum Wettbewerb und halten gleichzeitig an bewährten Strukturen fest“ (o.V. 1995a: 34; Hervorh. d. Verf.). Und hierzu gehören aufgrund der *Konfliktpartnerschaft* von Management und Interessenvertretung auch die Strukturmerkmale des Co-Managements, d.h. die Interessenvertretung nimmt auch bei der Unternehmungsvernetzung eine strategische Sichtweise ein:

„Das vorhandene Know-how wollen wir extern vermarkten und auch Verbindungen eingehen, um das Netzwerk um die Vorgänge hier zu ziehen. Da haben wir total umgedacht. 1986 haben wir gesagt: ‘Wir konzentrieren uns auf unseren Teil hier. Da können die Arbeitgeber umdenken. Das bleibt hier, das ist ganz stabil, aus, fertig.’ Wir sind viel beweglicher geworden und sagen: ‘Man muß [aufgrund der Gefahren der Deregulierung; d. Verf.] auch hier in strategischen Dimensionen denken’“ (BR2).

Mittels der Unternehmungsvernetzung versucht die Interessenvertretung in Aushandlungsprozessen mit dem Management demzufolge zum einen neue Ertragsquellen zu erschließen (z.B. durch die Vermarktung des Abfertigungs- und Sicherheitsknow-hows), nicht zuletzt um die Arbeits- und Entlohnungsbedingungen in der FAG abzuschern, und zum anderen beabsichtigt sie, durch eine (zwischenbetriebliche) Vernet-

²³ Im Januar 1998 wurde von der EU-Kommission endgültig entschieden, ab 1999 sämtliche luftseitigen Bodenverkehrsdienstleistungen (auf den knappen Vorfeldflächen) dem vollständigen Wettbewerb für (weitere) Dritt- und Selbstabfertiger zu öffnen.

zung der bisher vertikal tief integrierten „Vorgänge“ das vorhandene Know-how gleichsam schützend in einem Dienstleistungsnetzwerk fortzuentwickeln. Zur kooperativen Konfliktverarbeitung und zum Co-Management der Interessenvertretung der FAG gehört also auch das reflexive Mitorganisieren von Netzwerkbeziehungen.

5. Mitbestimmung im Unternehmungsnetzwerk der FAG

5.1. Merkmale der mitbestimmten Netzwerkbildung

Um die eingangs genannten Risiken der Unternehmungsvernetzung für die Interessenvertretung, die Beschäftigten und die Unternehmung zu minimieren, entwickelt die Interessenvertretung die sozialen Praktiken der mitbestimmten Netzwerkbildung. Bei einer mitbestimmten Netzwerkbildung „verlängert“ die Interessenvertretung der fokalen Unternehmung die in ihr entwickelten Regulierungsformen von Arbeit, die mit der Regulierung verbundenen ökonomischen Überlegungen und damit die in ihr entwickelten sozialen Praktiken der Interessenvertretung unter Bezugnahme auf etablierte Strukturmerkmale in das strategische Netzwerk hinein. Dies geschieht durch die Formulierung von Vergabebedingungen für die Produktion im Dienstleistungsnetzwerk, die vertraglich festgehalten werden. Dazu gehören z.B. die repressionsfreie Bildung von Betriebsräten, die Anwendung der jeweiligen Branchentarifverträge und der Verzicht auf sozialversicherungsrechtliche Beschäftigungsverhältnisse in den anderen Netzwerkunternehmungen.

Die Interessenvertretung kontrolliert die Einhaltung der Vereinbarungen über ihre Kontakte zu den Betriebsräten in den Netzwerkunternehmungen und den zuständigen Branchengewerkschaften. Die Interessenvertretung im Unternehmungsnetzwerk geht, wie das Management des Dienstleistungsnetzwerkes, von der fokalen Unternehmung aus und wird für die Interessenvertretung zu einer *unternehmensübergreifenden Interessenvertretung*: Parallel zu den Netzwerkbeziehungen entwickeln sich Kooperationsbeziehungen zwischen Betriebsräten, Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat und Gewerkschaftssekretären. Für die Durchsetzung und die Kontrolle der Regulierung im Unternehmungsnetzwerk bleibt die Interessenvertretung in der fokalen Unternehmung zentral, denn sie ist es, die die mitbestimmte Netzwerkbildung initiiert und – im Fall von Problemen – über das Management der fokalen Unternehmung durchsetzt. Es entsteht die bereits angeklungene *Parallelität von Unternehmungsvernetzung und mitbestimmter Netzwerkbildung*. Mit der mitbestimmten Netzwerkbildung ebnet die Interessenvertretung den Weg für die Heranziehung der Strukturmerkmale der kooperativen Konfliktverarbeitung und des Co-Managements sowie für die damit verbundenen ökonomischen Vorteile in dem von ihr strategisch geführten Unternehmungsnetzwerk.

Die soziale Praxis der mitbestimmten Netzwerkbildung unterscheidet sich von der Praxis „informeller Mitbestimmungsnetzwerke“ (Sydow 1991), wie sie beispielsweise in der Automobilindustrie existieren (vgl. dazu Roth 1994), und geht weit über sie hin-

aus. Dies geschieht in mehrfacher Hinsicht, wobei hier nur die fünf wichtigsten Unterschiede herausgestellt werden sollen:

(1) Während in den informellen Mitbestimmungsnetzwerken bereits etablierte Betriebsräte zusammenarbeiten, führt die Formulierung von Vergabebedingungen zur Gründung von Betriebsräten und schafft damit die Voraussetzung für die Kooperation von Mitbestimmungsträgern.

(2) Mit der Gründung von Betriebsräten wird gleichzeitig die Reproduktion der Gewerkschaften erleichtert, die in ihrer Interessenvertretungspraxis auf betriebliche Ansprechpartner angewiesen sind. Mitbestimmung wird in das Dienstleistungsnetzwerk „exportiert“. Falls dieser Export nicht geschieht, erfolgt, im Unterschied zu informellen Mitbestimmungsnetzwerken, ein Ausschluß aus dem Unternehmungsnetzwerk.

(3) Damit verbunden ist eine höhere Kontrollintensität im Zuge der mitbestimmten Netzwerkbildung, denn die sozialen Praktiken in den Netzwerkunternehmungen werden nun nicht mehr nur unter ökonomischen Fragen beurteilt, sondern über betriebliche Interessenvertreter und Gewerkschaftssekretäre auch einer arbeitspolitischen Beurteilung unterzogen. Dies ist nicht zuletzt Folge einer vertraglich kodifizierten Reregulierung von Arbeit und Mitbestimmung im Unternehmungsnetzwerk.

(4) Mit der erhöhten Kontrollintensität im Rahmen der mitbestimmten Netzwerkbildung ist auch eine höhere Kooperationsintensität der zuständigen Branchengewerkschaften verbunden, denn informelle Mitbestimmungsnetzwerke werden in der Regel innerhalb einer Branche, koordiniert von einer Branchengewerkschaft, gebildet. Bei einer mitbestimmten Netzwerkbildung wird eine branchen- und gewerkschaftsübergreifende Zusammenarbeit unabdinglich.

(5) Ein weiterer relevanter Unterschied besteht hinsichtlich der Kooperationsinhalte. Während in den informellen Mitbestimmungsnetzwerken ein Austausch über Arbeitszeiten, Probleme der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit und industriepolitische Initiativen im Mittelpunkt steht, geht es bei der mitbestimmten Netzwerkbildung darüber hinausgehend um die Absicherung und Kontrolle sozialer Mindeststandards.

5.2. Mitbestimmte Netzwerkbildung im FAG-Dienstleistungsnetzwerk

In der fokalen Netzwerkunternehmung wird entsprechend dem oben beschriebenen Modell mitbestimmter Netzwerkbildung Arbeit im Unternehmungsnetzwerk reguliert. Über die Institutionen der Interessenvertretung in der fokalen Unternehmung verankern die Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat Mindeststandards, die auch für andere Netzwerkunternehmungen gelten. Dazu gehören die Bildung von Betriebsräten in Netzwerkunternehmungen, deren Kooperation mit ihrer Gewerkschaft und der Interessenvertretung der fokalen Unternehmung sowie der Ausschluß sozialversicherungsfreier Beschäftigung.

Das Modell der mitbestimmten Netzwerkbildung ist das Ergebnis eines strategisch initiierten Wandels der sozialen Praxis der Interessenvertretung der fokalen Unternehmung. Vor der Deregulierungsgefahr bezieht sich die Interessenvertretung – ähnlich wie im Einzelhandel (vgl. dazu Wirth 1999) – auf eher konventionelle Praktiken im Prozeß der Unternehmungsvernetzung (z.B. Betriebsübergang nach § 613a BGB). Angesichts der sich abzeichnenden verstärkten Unternehmungsvernetzung wandelt sich jedoch die Haltung der Interessenvertretung zur Mitbestimmung im Unternehmungsnetzwerk: Um die Vorteile anderer Unternehmungen durch das Abschöpfen der Regelungsarbitrage zu begrenzen, versucht sie soziale Mindeststandards im Unternehmungsnetzwerk durchzusetzen. Ihre Interessenvertretungsarbeit in der Unternehmung wird um die unternehmensübergreifende Interessenvertretung im Netzwerk erweitert.

Nachdem die Interessenvertretung diese Reregulierungsposition eingenommen hat, kommt es in einem nächsten Schritt gegenüber dem Management zu einer symbolischen Handlung, die die Möglichkeit des Einsatzes von Macht(-potentialen) der Interessenvertretung – wie für die kooperative Konfliktverarbeitung und das Co-Management typisch – andeutet und den Wandel in Richtung mitbestimmter Netzwerkbildung einleitet:

„Die Kündigung eines Reinigungsvertrags stand an. Es ging um 150 Beschäftigte. Da haben wir Arbeitnehmervertreter den Minister in einer politischen Aktion dazu gebracht, die Aufsichtsratssitzung zu unterbrechen, und dargelegt: ‘Wir wollen die Bildung einer Reinigungsgruppe, die sich über die Bedingungen für die Konzessionsvergabe unterhält’. Damit haben wir eigentlich den ersten wichtigen Schritt gemacht, indem wir gesagt haben: ‘Das Unternehmen, das sich nicht an die von uns formulierten Bedingungen hält, also z.B. Betriebsratswahlen stört, das bekommt keine Konzession mehr, bzw. wenn es sie hat, dann wird sie ihm entzogen’” (ÖTV2).

Zentraler Orientierungspunkt für die Reregulierung von Arbeit und Interessenvertretung im Unternehmungsnetzwerk ist der Ausgleich zwischen markt- und produktionsökonomischen Erfordernissen und den Interessen der Beschäftigten der Netzwerkunternehmungen, denn „Fremdvergabe kann nicht heißen, daß man sich von seiner sozialen Verantwortung trennt” (BR2). Dabei greift die Interessenvertretung aufgrund der fehlenden Regulierung und damit immer problematischen Mitbestimmung im Unternehmungsnetzwerk auf die etablierten Regeln und Ressourcen der fokalen Unternehmung zurück und verändert so unter Andeutung ihrer Einflußpotentiale die sozialen Praktiken in den anderen Netzwerkunternehmungen.

Die Interessenvertreter in der FAG legitimieren zusätzlich zur Heranziehung von unternehmungstypischen Normen ihr Handeln über gesellschaftlich anerkannte Werte und Normen (z.B. soziale Gerechtigkeit) und orientieren sich dabei gleichzeitig an folgendem Leitbild:

„Unsere Vision ist, die Arbeitsbedingungen so zu regeln, daß sie über einem Existenzminimum liegen. Jeder soll einen Betriebsrat und einen Ansprechpartner haben, so daß man sagen kann: ‘Hier sind relativ gute Arbeitsbedingungen und gute betriebliche Sozialleistungen’. Das muß im Sinne einer Kontrollfunktion über unseren Aufsichtsrat gestaltet

werden. Es ist wirklich wichtig, daß man über Konzessionen Einfluß nehmen kann. Wir haben in dieser Region eine Ausstrahlung auf die Arbeitsbedingungen. Wir sagen: '610 DM-Kräfte, unter diesem Level und illegale Beschäftigung? Das hat hier nichts zu suchen'. Das ist unser Ziel"'(ÖTV1).

Dieses Beispiel zeigt nicht nur, daß die Interessenvertretung sich um die Regulierung von Arbeit im Unternehmungsnetzwerk kümmert, sondern gleichzeitig wird deutlich, daß der FAG-Aufsichtsrat aufgrund der für die Interessenvertretung günstigen Konstellation eine zentrale Rolle für die Durch- und Umsetzung der mitbestimmten Netzwerkbildung einnimmt. Die Aufsichtsratsmitbestimmung wird zum Dreh- und Angelpunkt der mitbestimmten Netzwerkbildung.

Beispiele, anhand derer sich die zentralen Merkmale der mitbestimmten Netzwerkbildung demonstrieren lassen, sind (1) die Quasi-Externalisierung der Flugzeuginnenreinigung (Wisser), (2) das Airmail Center Frankfurt GmbH (ACF), eine Gemeinschaftsunternehmung, an der die Lufthansa Cargo, die Deutsche Post und die FAG beteiligt sind, sowie (3) Tradeport, eine Gemeinschaftsunternehmung von Luftfracht-Umschlag GmbH (LUG) und FAG (siehe auch Abb. 1).

(1) Nachdem beim Betriebsübergang an Wisser § 613a BGB angewandt wurde und langjährige Beschäftigte der FAG intern umgesetzt wurden, wird bei Wisser ein Betriebsrat gebildet, der 80% der Beschäftigten gewerkschaftlich organisiert und über einen entsprechenden Rückhalt in der Belegschaft verfügt.

„Das sind noch gute patriarchalische Verhältnisse. Und wenn der Betriebsratsvorsitzende [des Dienstleisters; d. Verf.] in die Bütt geht und sagt: 'Freunde, das ist der Weg', dann marschieren die mit. Das ist eine der entscheidendsten Positionen. Ein Vorstand muß ständig in dem Bewußtsein leben, daß es, wenn die Verantwortlichen die und die Position beziehen, mit höchster Wahrscheinlichkeit zum Streik kommt. Das heißt aber, daß die Position abgeklärt und ausgewogen ist, aber mit aller Konsequenz" (BR2).

Die Zusammenarbeit der Interessenvertretungen im Unternehmungsnetzwerk, hier von FAG und Wisser, führt zu einer rekursiven Stabilisierung und Erweiterung von etablierten Strukturmerkmalen der FAG, da der Betriebsrat der Netzwerkunternehmung beispielsweise auf das "Team der ÖTV" (ÖTV1) der FAG zurückgreift und hierbei auf die (Signifikations-)Regeln und (Wissens- und Einfluß-)Ressourcen des Co-Managements der FAG-Interessenvertretung recurriert. Umgekehrt kann aber auch die FAG-Interessenvertretung ihr Ressourcenpotential ausbauen, weil ihre Bedeutung für den Erfolg des fragilen Just-in-time-Zuliefererverbundes 'Flughafen Frankfurt' im Zuge der Unternehmungsvernetzung durch den „Export“ der Strukturmerkmale der Interessenvertretung der FAG in das Unternehmungsnetzwerk steigt. Denn der ausschließlich auf dem Ressourcenpotential beruhende Entzug der Kooperation (z.B. durch Streiks) einer Interessenvertretung einer Netzwerkunternehmung kann zu erheblichen Störungen in den eng verzahnten Betriebsabläufen führen.

Durch diese *netzwerkweite Aufrechterhaltung „professioneller Abläufe“* liefert die FAG-Interessenvertretung neben der Absicherung sozialer Interessen – wie für die ko-

operative Konfliktverarbeitung und das Co-Management typisch – Beiträge zur Ökonomisierung der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit am Frankfurter Flughafen. Durch die Befriedung des latent vorhandenen Konflikts zwischen Management und Beschäftigten in den Netzwerkunternehmungen sorgt die Interessenvertretung für eine Harmonisierung im Netzwerk und eine Steigerung der Dienstleistungsqualität. Zudem kann das zeitkritische Unterfangen 'Flugzeuginnenreinigung' in den stabilisierten Beschäftigungsverhältnissen und internen Arbeitsmärkten der Netzwerkunternehmungen, die zudem im Vergleich zu anderen Unternehmungen aus dieser Branche für die Rekrutierung geeigneter Mitarbeiter auch noch attraktiver sind, optimiert und routinisiert werden, also besser aufeinander abgestimmt werden. Damit wird ein Beitrag geleistet, die „Minimum Connecting Time“ von 45 Minuten zu garantieren, und somit Wettbewerbsvorteile für die FAG und das Dienstleistungsnetzwerk zu generieren.

(2) Im Fall der Quasi-Externalisierung der Luftpostbearbeitung in das ACF umgeht die Interessenvertretung eine Quasi-Externalisierung von Arbeit und damit eine explizite Regulierung von Arbeit und Mitbestimmung im Unternehmungsnetzwerk, indem sie „vertragsgestaltend tätig“ (ÖTV1) wird. Sie sorgt dafür, daß die Beschäftigten der Netzwerkunternehmungen – zunächst befristet für drei Jahre – auf Basis eines Dienstleistungsvertrages arbeiten und somit im Zuständigkeitsbereich ihrer alten Interessenvertretungen verbleiben. Falls die Aufgaben der FAG von Dritten übernommen werden, haben die FAG-Beschäftigten ein Rückkehrrecht. Der interne Arbeitsmarkt der FAG und seine Gestaltung nach den Regeln der kooperativen Konfliktverarbeitung sorgt für (inter-)organisationale Flexibilität, weil er den Beschäftigten ermöglicht, für andere Netzwerkunternehmungen zu arbeiten, ohne Risiken ausgesetzt zu werden. Ähnlich wie im Fall von Wisser verringert die FAG-Interessenvertretung das Konfliktpotential, verhindert somit Störungen in der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit in der eng verzahnten und zeitkritischen Bearbeitung der Luftpost²⁴ und erhöht damit die Dienstleistungsqualität. Die Interessenvertretung der FAG trägt also durch die auf das Netzwerk ausgedehnte Nutzung der Regeln und Ressourcen von kooperativer Konfliktverarbeitung und Co-Management entscheidend zur Ermöglichung eng verzahnter „professioneller Abläufe“ im *Dienstleistungsnetzwerk* bei. Dies gewährleistet wiederum erst die Aufrechterhaltung von einzigartigen Kompetenzen. Zudem sorgt die Interessenvertretung dafür, daß eine Konkurrenz dieser Gemeinschaftsunternehmung zur FAG vertraglich ausgeschlossen wird. Sie sichert die Funktionsweise des internen Arbeitsmarktes und damit seine ökonomische Rationalität proaktiv mit ab. Eine Kontrolle der Regelungen übernimmt ein FAG-Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat dieser Gesellschaft, was die Sonderrolle des FAG-Aufsichtsrats nochmals eindrucksvoll belegt.

²⁴ Für die Abfertigung (Be- und Entladung, Transport und Vorsortierung der Luftpost) der durchschnittlich 263 Tonnen Nachtluftpost (Zahlen von 1994) am Frankfurter Flughafen steht ein Zeitfenster von 4,5 Stunden zur Verfügung.

(3) Ein weiteres Beispiel für die Sonderrolle der Aufsichtsratsmitbestimmung in der FAG ist die Gemeinschaftsunternehmung Tradeport. Für die ehemaligen FAG-Beschäftigten gelten weiterhin die alten Arbeitsbedingungen, wodurch im Unternehmensnetzwerk zumindest eine partielle Reproduktion der Strukturmerkmale der FAG stattfindet; neu eingestellte Beschäftigte handeln gegenwärtig ihre Arbeitsbedingungen individuell aus. Der Abschluß eines Haustarifvertrages für die 20 Beschäftigten ist von der Gewerkschaft ÖTV beabsichtigt. Eine Kontrolle der Arbeitsbedingungen findet auf Basis einer informellen Regelung statt, die deutlich macht, daß hier die Strukturmerkmale der FAG herangezogen werden:

„Die Interessenvertretung ist durch die Kollegen gewährleistet. Wir haben gesagt: ‘Wir wollen einen Aufsichtsrat haben’, der sonst nicht installiert worden wäre. Das haben wir bekommen, und wir haben genau die Bedingungen festgelegt. Und einer sitzt im Aufsichtsrat mit drin. Wenn etwas schief läuft, kriegen wir das mit. Da wird in unserem Aufsichtsrat abgefragt: ‘Was ist da los?’ ... Diese Kontrolle ist positiv. Und so soll es bleiben” (ÖTV1).

Die informelle Regelung geht von den FAG-Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat aus, die über die Bildung eines Aufsichtsrates für eine netzwerkweite Durchsetzung der Regeln mitbestimmter Netzwerkbildung der fokalen Interessenvertretung sorgen. Dies zeigt einmal mehr, in welcher Form über die Aufsichtsratsmitbestimmung etablierte Konzepte der Interessenvertretung der FAG in das Netzwerk ausgeweitet werden. Damit erleichtert sie den erfolgskritischen Einsatz interorganisationaler Informationssysteme, der in der Frachtabfertigung für die ökonomische Bewältigung des Frachtaufkommens erforderlich ist. Sie fördert über die mitbestimmte Netzwerkbildung das Anknüpfen an die Routinen in der FAG, indem sie die Beschäftigung im Unternehmensnetzwerk stabilisiert. Dies ist allerdings für eine (kostenorientierte) ökonomisch erfolgreiche Produktion von Frachtabfertigungsdienstleistungen nicht ausreichend, was auf Probleme einer mitbestimmten Netzwerkbildung hindeutet. Für diese Probleme sind u.a. die unterschiedlichen Wettbewerbsbedingungen im Luftfrachtgeschäft verantwortlich.²⁵ Trotzdem stellt Tradeport den Betrieb nicht ein, sondern wird auf Drängen der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat der FAG für die Spitzenlastabdeckung im Luftfrachtbereich genutzt. Dabei stehen vornehmlich kompetenzorientierte Überlegungen im Vordergrund des ökonomischen Kalküls. Denn hier wird die Fähigkeit, komplexe interorganisationale Informationssysteme der FAG zu nutzen, zu einer wichtigen Kompetenz, die durch die mitbestimmte Netzwerkbildung erheblich gefördert wird. Gleichzeitig wird die Qualitätssicherung durch die Stabilität der Beschäftigungsverhältnisse erleichtert. Damit sind aber die Probleme von Tradeport zumindest aus der Sicht der Interessenvertretung nicht gelöst, denn mit der Übertragung neuer Aufgaben waren auch Konzessionen an das Management verbunden: Die neuen Ar-

²⁵ Beispielsweise werden in der FAG die Tarifverträge des öffentlichen Dienstes angewandt. Die meisten Luftfrachtabfertigungsunternehmungen hingegen wenden den wesentlich schlechteren Tarifvertrag für das Speditionsgewerbe an.

beitsbedingungen bei Tradeport werden, um auch im Bereich der Personalkosten wettbewerbsfähiger zu sein, nach unten korrigiert.²⁶ An diesem Beispiel wird deutlich, daß das Co-Management zwischenbetrieblicher Beziehungen aufgrund von markt- und produktionsökonomischen Bedingungen mit Konzessionen verbunden sein kann, um überhaupt noch Wirksamkeit entfalten zu können.

²⁶ Nach dem Untersuchungszeitraum kommt bei Tradeport der Speditionstarifvertrag zur Anwendung.

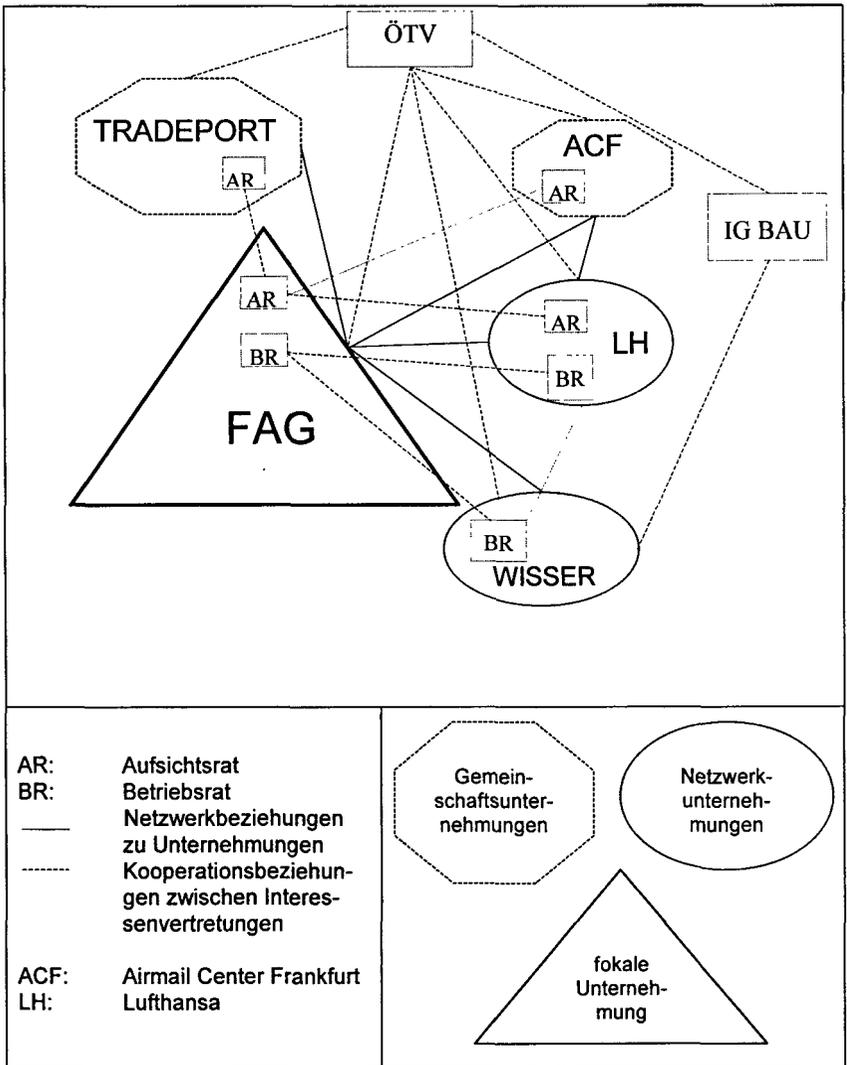


Abbildung 2: Mitbestimmte Netzwerkbildung: Das Mitbestimmungsnetzwerk der FAG – ein Ausschnitt

Abbildung 2 zeigt die zentralen Merkmale der mitbestimmten Netzwerkbildung. Ausgehend von der fokalen Unternehmung und ihrer Interessenvertretungspraxis, der ko-

operativen Konfliktverarbeitung und dem Co-Management, knüpft die Interessenvertretung der FAG Kooperationsbeziehungen zwischen den Interessenvertretungsorganen oder sichert (in-)formell eine Mitbestimmung im Unternehmungsnetzwerk ab. Gleichzeitig kooperiert sie mit den zuständigen DGB-Einzelgewerkschaften. Dadurch entsteht eine (teilweise) Überlagerung von Dienstleistungsnetzwerk und Mitbestimmungsnetzwerk, für die die Akteure in der fokalen Unternehmung, der FAG, zentral sind.

So wie die kooperative Konfliktverarbeitung und das Co-Management der Interessenvertretung, z.B. über die Sicherung von Kernkompetenzen, positive ökonomische Wirkungen auf Unternehmungsebene realisieren, so liefert die mitbestimmte Netzwerkbildung trotz der damit verbundenen höheren Löhne und ggfs. eingeschränkteren quantitativen Flexibilität aus mindestens drei Gründen einen Beitrag zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit der Produktion im Dienstleistungsnetzwerk der FAG. *Erstens*, indem die FAG-Interessenvertretung im Unternehmungsnetzwerk soziale Mindeststandards absichert, befriedet sie industrielle Beziehungen im Unternehmungsnetzwerk und sorgt damit dafür, daß die oben geschilderten Strukturmerkmale und Vorteile der kooperativen Konfliktverarbeitung (und zum Teil sogar die des Co-Managements) netzwerkweit wirksam werden. Nicht zuletzt wird die Interessenvertretung der FAG hierüber auch zu einem vehementen Protagonisten netzwerkweiter Verkopplung der Abfertigungsprozesse, die zur Gewährleistung einzigartiger Dienstleistungen am Frankfurter Flughafen unumgänglich sind (siehe 4.2.). Damit leistet die FAG-Interessenvertretung einen wesentlichen Beitrag zur Steigerung und zum Schutz der (kompetenzbasierten) Dienstleistungsqualität, indem sie inner- und zwischenbetriebliche Störungen reduziert, ggfs. sogar eliminiert, sowie eine zwischenbetriebliche Ablaufverzahnung protegert. Sie wird offensichtlich als Netzwerkmitorganisator tätig. Gleichzeitig zeigt dieses Beispiel, daß eine einflußreiche Interessenvertretung, die durch die Kooperation mit anderen Interessenvertretungen eher noch an Einfluß gewinnt, für eine Unternehmung keinesfalls ein wirtschaftlicher Nachteil sein muß. Sie ist in diesem Fall sogar ein wirtschaftlicher Vorteil, weil sie für eine integrierte Unternehmungs- und Netzwerkentwicklung sorgt, die den Kunden der FAG zahlreiche Nutzen stiftet und der FAG hilft, Kundenbeziehungen zu stabilisieren. Es zeigt sich – wie eingangs bemerkt –, daß nicht die Unternehmungsumwelt oder die Eigenschaft ‚öffentliche Unternehmung‘ über die (Un-)Wirtschaftlichkeit entscheiden, sondern wie die relevanten Akteure diese Umweltbedingungen in ihrer konkreten sozialen Praxis aufgreifen und zu Strukturmerkmalen der Unternehmung bzw. des Unternehmungsnetzwerkes entwickeln.

Indem die Interessenvertretung netzwerkweit agiert und damit, von Ausnahmen abgesehen, immer ihre sozialen Mindeststandards – und oftmals auch spezifische Standards der FAG – im Netzwerk implementiert, richtet sie *zweitens* den Frankfurter Flughafen strategisch auf eine „high-road-Ökonomie“ (Thelen/Turner 1997) mit aus, in der die

Kosten der sozialen und arbeitspolitischen Mindeststandards typischerweise durch ökonomische Vorteile an anderer Stelle (über-)kompensiert werden.

Schließlich gelingt es ihr durch die Stabilisierung der Beschäftigung in den Netzwerkunternehmungen nicht nur – wie beschrieben –, die Qualität der komplexen Dienstleistungsproduktion am Frankfurter Flughafen zu sichern, sondern sie erleichtert die Vertrauensbildung in und zwischen Unternehmungen am Frankfurter Flughafen, die für ökonomisch viable Netzwerkbeziehungen unerlässlich ist (vgl. Loose/Sydow 1994). Damit schafft sie die Voraussetzungen für die Entwicklung interorganisationaler Routinen, die für das reibungslose Ineinandergreifen der sozialen Praktiken der Netzwerkunternehmungen am Frankfurter Flughafen zwingend erforderlich sind. Die strategische Konzeption läßt sich so leichter in eine operative Praxis übersetzen. Gleichzeitig erleichtert sie – und dies ist mit den interorganisationalen Routinen eng verbunden – Wandel, weil die Akteure in den Netzwerkunternehmungen Routinen des Wandels entwickeln können.

5.3. Probleme und Grenzen mitbestimmter Netzwerkbildung

Zwar entwickeln sich in der Praxis, unter Berücksichtigung der markt- und produktionsökonomischen Erfordernisse und der Interessen der Beschäftigten, soziale Praktiken, die den qualitativ neuen Anforderungen einer Mitbestimmung im Unternehmungsnetzwerk Rechnung tragen. Aber selbst für eine Interessenvertretung wie die der FAG, die zahlreiche etablierte und erfolgreiche Regeln und Ressourcen der Kopplung von Ökonomie und Sozialem grundsätzlich einzusetzen weiß, bleibt eine Interessenvertretungsarbeit im Unternehmungsnetzwerk aus mehreren Gründen problematisch. Mit anderen Worten: Die mitbestimmte Netzwerkbildung ist ein Lösungsansatz, der zugleich neue Probleme aufwirft. Sechs der wichtigsten Probleme seien hier genannt: (1) Regelungslücken, (2) Kontrolllücken, (3) Fehlen von Interessenvertretungen, (4) Überlastung der Interessenvertretung, (5) Orientierung am Unternehmungswohl und (6) Konzessionen an das Management.

(1) Die soziale Praxis der mitbestimmten Netzwerkbildung ist durch *Regelungslücken* gekennzeichnet. Das Beispiel Perishable Center, eine Gemeinschaftsunternehmung von FAG und Kühne & Nagel, zeigt, daß durch die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmungen deren Stile industrieller Beziehungen, in diesem Fall die des Speditionsgewerbes (zu den Stilen industrieller Beziehungen in dieser Branche vgl. Wirth 1999), in das Unternehmungsnetzwerk importiert werden, indem das Management der Gemeinschaftsunternehmung dem Kooperationspartner überlassen wird. Eine Betriebsratsbildung ist bis zum Ende des Untersuchungszeitraums noch nicht erfolgt, und der

Speditionstarifvertrag gilt nur über die Arbeitsverträge.²⁷ Die FAG-Interessenvertretung interveniert über ihr Management und praktiziert eine unternehmensübergreifende Interessenvertretung. Aber: „Trotzdem wird das schwierig“ (ÖTV1). Dies zeigt aber auch deutlich, daß Strukturmerkmale der kooperativen Konfliktverarbeitung und des Co-Managements *immer* auch an das Management zurückgebunden sind.

Ein weiteres Beispiel für eine Regelungslücke ist die Quasi-Externalisierung der Spitzenlastabdeckung in der Abteilung Luftfracht an Buck Cargo Handling (BCH). BCH operiert als interessenvertretungsfreie Zone mit zahlreichen sozialversicherungsfreien Beschäftigungsverhältnissen. Die Interessenvertretung folgert deshalb: „Wir sind noch nicht die perfekten Macher. Das [die mitbestimmte Netzwerkbildung; d. Verf.] haben wir in bestimmten Bereichen noch nicht hinbekommen“ (ÖTV1). Die Interessenvertretung hat hier reagiert und nicht agiert; sie greift erst im Nachhinein ein. Diese Praxis kann die Interessenvertretung erst verändern, indem sie die ökonomischen Vorteile einer Übertragung der Spitzenlastabdeckung auf Tradeport dem Management der FAG verdeutlicht. Dies ist aber – wie bereits ausgeführt – mit Konzessionen an das Management verbunden, weil in diesem Marktsegment der Wettbewerb besonders intensiv ist und zuvor unter ungleichen Bedingungen geführt werden mußte. Die Notwendigkeit, den markt- und produktionsökonomischen Erfordernissen zu entsprechen, zwingt auch die einflußreiche Interessenvertretung der FAG zu Konzessionen, wenn sie nicht sämtliche Vertragsverhandlungen des Managements in ihr Handeln involviert. Die unterschiedliche Regulierungsdichte und -wirksamkeit kann dann in bestimmten Fällen nicht mehr durch optimierte inner- und zwischenbetriebliche Arbeitsabläufe ausgeglichen werden.

(2) In dem mitbestimmten Netzwerk der FAG bestehen *Kontrollücken*, die sich vor allem aus der Vielzahl von Unternehmungen ergeben, die auf dem Frankfurter Flughafen tätig sind. Ein Beispiel für eine Kontrollücke ist das Problem, die (Quasi-)Externalisierung in den anderen Netzwerkunternehmungen, die in der Regel vertraglich ausgeschlossen ist, zu kontrollieren. So (quasi-)externalisiert eine Gebäudeinnenreinigungsunternehmung einen Teil ihrer Aufgaben an eine andere, um Regelungsarbitrage abzuschöpfen. Diese Praxis wird allerdings eher zufällig und erst verspätet von den Mitgliedern der Interessenvertretung entdeckt. Der Netzwerkunternehmung wird daraufhin der Entzug der Konzession angedroht, woraufhin diese Praxis beendet wird.

(3) Ein weiteres Problem ist das *Fehlen von Interessenvertretungen* in Kleinbetrieben. Diese Lücken im System der Mitbestimmung werden zwar durch informelle Regelungen, insbesondere durch Formen der Aufsichtsratsmitbestimmung, geschlossen, indem auf Drängen der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat der FAG Aufsichtsräte in den

²⁷ Nach dem Untersuchungszeitraum kommt es in dieser Netzwerkunternehmung zu einer Betriebsratsbildung. Durch die Rücktritte einiger Betriebsratsmitglieder ist die Interessenvertretung relativ unstetig und permanent vom Zusammenbruch bedroht.

Netzwerkunternehmungen gebildet werden. Sie sind aber im Falle des Wachstums der Netzwerkunternehmungen nicht mehr angemessen und zudem keine besonders beschäftigtennahe Form der Interessenvertretung. Letztlich erhöhen sie den Arbeitsaufwand des personellen Kerns der Interessenvertretung der fokalen Unternehmung.

(4) Obige Ausführungen deuten bereits an, daß durch die mitbestimmte Netzwerkbildung der FAG qualitativ neue *und* zusätzliche Aufgaben in mehrfacher Hinsicht auf eine tendenziell schon *überlastete Interessenvertretung* zukommen. Erstens müssen Gewerkschaftssekretäre und Betriebsräte die Kontakte zu anderen (über-)betrieblichen Interessenvertretungen aufbauen, unterhalten und weiterentwickeln. Dabei ist insbesondere die Gewerkschaft ÖTV gefordert, die die Kontrolle im Netzwerk durch den Kontakt zu den anderen Betriebsräten und Gewerkschaften übernimmt. Gleichzeitig ist sie durch die Unternehmungsvernetzung in anderen Bereichen ihrer Organisationsbereiche gefordert, so daß die zuständige ÖTV-Kreisverwaltung an den Grenzen ihrer Arbeitskapazität angelangt ist. Zweitens erfordert die mitbestimmte Netzwerkbildung zusätzliche und zum Teil konfliktbeladene Auseinandersetzungen mit dem Management der Netzwerkunternehmungen. Die unternehmensübergreifende Interessenvertretung über das Management der FAG kommt darüber hinaus zur normalen Interessenvertretungsarbeit hinzu. Gleichzeitig interagiert die FAG-Interessenvertretung, und hier insbesondere der zuständige ÖTV-Sekretär, mit dem Management der Netzwerkunternehmungen, um die Regeln der mitbestimmten Netzwerkbildung durchzusetzen. Beispielsweise sorgt er dafür, daß nach der Neuvergabe eines Reinigungsvertrags an einen Gebäudeinnenreiniger der Betriebsbegriff nicht durch einen landesweiten § 3 BetrVG-Tarifvertrag definiert wird, sondern eine auf die besonderen Bedingungen der FAG zugeschnittene Regelung gefunden wird.

(5) Die Merkmale des bundesdeutschen Systems industrieller Beziehungen führen zu einer Orientierung an den Interessen der (betrieblichen) Stammebelegschaft (vgl. z.B. Hohn 1991), was eine Interessenvertretung im Unternehmungsnetzwerk kompliziert. Die *Orientierung am Unternehmenswohl* und an den Interessen der betrieblichen Belegschaft und nicht auch an dem des Unternehmungsnetzwerkes bzw. der Beschäftigten in den Netzwerkunternehmungen sorgt dafür, daß zwischen Interessenvertretungen im Unternehmungsnetzwerk eine für die Beschäftigten und das Unternehmungsnetzwerk kontraproduktive Konkurrenz entsteht, denn „der Blick in die eigene Belegschaft ist ein anderer, als wenn man für andere Arbeitnehmergruppen verantwortlich ist“ (BR1).

(6) Am problematischsten, und vermutlich auch mitverantwortlich für den Verlust der ÖTV-Mehrheit bei den Aufsichtsrats- und Betriebsratswahlen 1998, sind die Konzessionen, die vor dem Hintergrund der markt- und produktionsökonomischen Erfordernisse an das Management der FAG gemacht und am Beispiel von Tradeport schon illustriert wurden. Zu einer ähnlichen Entwicklung kann es im Fall des Airmail Center Frankfurt kommen, wenn die auf drei Jahre befristete Regelung ausläuft:

„Die ÖTV wird möglicherweise die Tarifverträge des Speditionswesens akzeptieren müssen. Diese Klippe hat man durch diese Konstruktion erstmal umschiff, indem kein Personal in den schlechteren Tarifvertrag übergeht. Dann wird man das über Neueinstellungen, über die Zeitschiene erreichen“ (MA1).

Obwohl sich das Management gezwungen sieht, den markt- und produktionsökonomischen Erfordernissen in diesem hochkompetitiven Bereich des Dienstleistungsnetzwerkes der FAG Rechnung zu tragen, bleiben der interne Arbeitsmarkt und die kontrollierte Rationalisierungsschutzpolitik als Strukturmerkmale der FAG erhalten. Mit ersterem sorgen die Akteure industrieller Beziehungen dann dafür, daß das Strukturmerkmal der professionellen Ablaufverzahnung in der Dienstleistungsproduktion netzwerkweit ausgedehnt wird; mit letzterem ist die Option verbunden, ggfs. eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen zu verhindern.

Trotz der skizzierten Probleme ist die mitbestimmte Netzwerkbildung neben den Versuchen einer tarifvertraglichen Reregulierung von Arbeit und Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken (vgl. dazu Wirth 1999) u.E. einer der wenigen gelungenen Versuche, Mitbestimmungsmöglichkeiten in Unternehmungsnetzwerken zu verankern. Deshalb fragen wir abschließend danach, ob die mitbestimmte Netzwerkbildung auch ein Modell für andere Unternehmungen sein kann.

6. Mitbestimmte Netzwerkbildung – ein Modell auch für andere Unternehmungen?

Die mitbestimmte Netzwerkbildung ist, so wie sie in der FAG praktiziert wird, ein voraussetzungsvolles Unterfangen, was in diesem Fall sicherlich auch mit den besonderen Bedingungen, die in der FAG vorliegen, zusammenhängt: eine hochkompetente und professionalisierte betriebliche Interessenvertretung, die das Fundament für ein geschlossenes Auftreten der Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat legt, und die mit der zuständigen DGB-Gewerkschaft aufs engste zusammenarbeitet; eine gezielte Einflußnahme auf die Besetzung von Schlüsselpositionen, z.B. die des Arbeitsdirektors, und aufgrund der Zusammensetzung der Anteilseigner eine besondere Konstellation im Aufsichtsrat, die zu einer erweiterten Mitbestimmung über den Aufsichtsrat führt. Diese besonderen Gegebenheiten, deren Aufzählung sich noch weiter fortsetzen ließe, führt dazu, daß die Interessenvertretung in Konzeptionskonkurrenzen auf die Unternehmungsstrategie und damit auch auf die Unternehmungsvernetzung Einfluß nehmen kann. Insofern unterscheidet sich die Interessenvertretung(spraxis) in der FAG fundamental von der in anderen Unternehmungen,²⁸ was aber keinesfalls bedeutet, daß in anderen Betrieben und Unternehmen sich nicht ähnliche Praktiken entwickeln können. Eine *generelle* Übertragbarkeit erscheint uns zwar mehr als fraglich, eine modifizierte Anwendung in anderen Unternehmungsnetzwerken hingegen möglich. Für eine „nur“

²⁸ Anschaulich zur Interessenvertretungspraxis in bundesdeutschen Betrieben und Unternehmen Kotthoff/Reindl (1990) und Kotthoff (1994).

modifizierte Übertragung dieses Modells sind aus unserer Sicht mindestens sechs Gründe mitverantwortlich:

(1) Ob eine mitbestimmte Netzwerkbildung möglich ist bzw. ermöglicht wird, hängt immer von der Einbettung der Organisation in ihre spezifische Umwelt ab, aber auch davon, wie die Akteure diese Rahmenbedingungen mit Leben füllen. Aufgrund des speziellen Kontextes steigt u.E. jedoch die Wahrscheinlichkeit, daß eine mitbestimmte Netzwerkbildung entsteht, wenn es sich um öffentliche Unternehmen handelt: Der Vorbildcharakters sowie die besondere Zusammensetzung der Stakeholder öffentlicher Unternehmen ermöglichen eher eine gewisse Harmonisierung markt- und produktions-ökonomischer Anforderungen und sozialer Interessen. Zudem kann die Interessenvertretung über Koalitionen mit den entsprechenden politischen Entscheidungsträgern zusätzlichen Einfluß ausüben. Gleichwohl muß angemerkt werden, daß die günstigen Rahmenbedingungen nur eine Seite der Medaille sind: Die konkrete Entwicklung mitbestimmter Netzwerkbildung ist immer in entscheidendem Maße ein kontingentes Produkt der konkreten Handlungen der Akteure.

(2) Ein grundsätzliches Wesensmerkmal einer erfolgreichen Implementation einer mitbestimmten Netzwerkbildung ist ein „thinking in networks“ (Mattson 1987: 239), das auch die Interessenvertretung erfassen muß. Dies erklärt vermutlich auch, warum andere mächtige Interessenvertretungen wie die von Mercedes-Benz bzw. Daimler-Benz nicht ähnliche Praktiken entwickeln. Beispielsweise regelt eine Betriebsvereinbarung zur Bezugsartenanalyse aus dem Jahr 1991 bei Mercedes-Benz die Mitbestimmung bei einer Fremdvergabe. Sie bezieht sich auf die Information und Beratung mit dem Betriebsrat sowie auf die Optimierung von Arbeitsabläufen, ohne jedoch Arbeit und Mitbestimmung im Unternehmungsnetzwerk zu reregulieren. Es ist aber durchaus möglich, daß Interessenvertretungen von Automobilherstellern zukünftig ähnliche Praktiken entwickeln. Eventuell erscheint dies sogar für die Zukunft geboten. Die Interessenvertretung könnte dann, wie im Fall der FAG, einen ökonomisch wertvollen Beitrag zur Gewährleistung und Aufrechterhaltung der Qualität der operativen Zusammenarbeit mit Zulieferbetrieben leisten.

(3) Ob sich eine Praxis mitbestimmter Netzwerkbildung überhaupt entwickeln kann, hängt u.a. von der Kompatibilität der sozialen Praktiken der Interessenvertretung in den Netzwerkunternehmungen ab, denn die mitbestimmte Netzwerkbildung darf, wie dargestellt, nicht nur das interessenpolitische, sondern muß auch das betriebswirtschaftliche Kalkül wirksam werden lassen. Beispielsweise würde ein exzessiver Gebrauch der Ressourcen (z.B. Arbeitsrecht) durch die Interessenvertretung einer Netzwerkunternehmung die Viabilität des Dienstleistungsnetzwerkes und damit auch der mitbestimmten Netzwerkbildung unterminieren. Die soziale Praxis der mitbestimmten Netzwerkbildung ist deshalb außerordentlich fragil und muß in rekursiven Prozessen (re-)produziert werden. Parallel dazu gilt es darauf zu achten, daß bei einer Selektion von Netzwerkunternehmungen anschlussfähige soziale Praxen vorhanden sind bzw. auf deren Entwicklung Einfluß genommen werden kann. Eine Verwirklichung mitbe-

stimmter Netzwerkbildung könnte also z.B. daran scheitern, daß Management und Interessenvertretung in einer Netzwerkunternehmung grundsätzlich konfliktorische Interaktionsmuster verfolgen, die an die Regeln und Ressourcen der Mitbestimmung im Unternehmungsnetzwerk nicht anschußfähig sind.²⁹ Eine entsprechende Veränderung unternehmensinterner Mitbestimmungspraxis in Richtung kooperativer Konfliktverarbeitung und Co-Management wäre also eine zunächst notwendige, aber noch keinesfalls hinreichende Voraussetzung für die Etablierung einer Mitbestimmung im Unternehmungsnetzwerk.

(4) Typischerweise sind Interessenvertretungen nicht so einflußreich wie die der FAG. Trotzdem zeigen Beispiele aus dem Einzelhandel (vgl. dazu Wirth 1999), daß es auch in eher schwach organisierten Branchen und für weniger professionalisierte Interessenvertretungen möglich ist, so viel Einfluß zu entwickeln, daß eine Reregulierung von Arbeit und Mitbestimmung im Unternehmungsnetzwerk möglich ist. Hier bleibt der Interessenvertretung nicht viel anderes übrig, als auf neue Formen der Interessenvertretung (z.B. Boykotte) auszuweichen, um ihre Einflußmöglichkeiten zu steigern. Diese neuen Praktiken der Interessenvertretung sind gegenwärtig allerdings (noch) wenig verbreitet, so daß vor allem den mächtigeren aus Großunternehmungen, aber auch den innovativen und kompetenten Interessenvertretungen in anderen Betrieben und Unternehmen eine Pilotfunktion für die Entwicklung neuer Formen der Interessenvertretung im Unternehmungsnetzwerk zukommt. Sie können dies – wie gezeigt – mit guten Argumenten tun.

(5) Eine Übertragung auf andere Unternehmungen wird gegenwärtig nicht durch das bestehende Arbeitsrecht gefördert. Beispielsweise ist das bundesdeutsche Arbeitsrecht auf die vertikal tief integrierte Großunternehmung ausgerichtet und nicht auf Unternehmungsnetzwerke. Aus diesem Grund ist eine Mitbestimmung im Unternehmungsnetzwerk nur auf Basis tarifvertraglicher oder informeller Regelungen möglich. Insofern scheint zur Förderung einer Entwicklung mitbestimmter Netzwerkbildung eine Rechtsreform notwendig zu sein. Diese wird ohnehin schon seit geraumer Zeit gefordert (vgl. dazu die entsprechenden Vorschläge in Däubler 1993; Gerum 1997; Sydow 1997).

(6) Eine Forcierung mitbestimmter Netzwerkbildung scheint darüber hinaus nur möglich zu sein, wenn es der Interessenvertretung gelingt, die demokratischen Willensbildungsprozesse mit den Beschäftigten *und* die Konsensbildungsprozesse mit dem Management gleichermaßen zu organisieren. Gewerkschaft und Betriebsrat sind intermediäre Institutionen, die zwischen den markt- und produktionsökonomischen Erfordernissen und den Interessen der Beschäftigten vermitteln (müssen). Co-Management und

²⁹ Eine Interaktionspraxis vom Typ der „offenen Konfrontation“ (Weltz 1977) oder der „agressiven Gegenmacht“ (Kotthoff 1994) sind mit dem interessenpolitischen *und* betriebswirtschaftlichen Kalkül und damit auch mit einer Mitbestimmung im Unternehmungsnetzwerk kaum vereinbar.

das Co-Management zwischenbetrieblicher Beziehungen ist somit keine Angelegenheit einiger weniger Experten in der Interessenvertretung. Es ist – wie für die intermediären Institutionen der Interessenvertretung Betriebsrat und Gewerkschaft üblich – ein Prozeß, in dem eine demokratische Beteiligung weiter Teile der Belegschaft erforderlich und von der Interessenvertretung zu organisieren ist.³⁰ Notwendig ist dies, damit die Strukturmerkmale von kooperativer Konfliktverarbeitung und Co-Management durch Beschäftigte bzw. Mitglieder gegenüber dem Management, aber auch über Beschäftigte und Mitglieder im Zuge der Verpflichtung auf die Verhandlungsergebnisse stabilisiert werden können. Im Fall der FAG gelingt dies nur zum Teil, weil sich im Zuge der Unternehmungsvernetzung und der Deregulierung des Bodenverkehrsdienstemarktes ein Bruch mit den bisherigen Routinen der Interessenvertretung und des Personalmanagements ereignet: Die Interessenvertretung wird erstmals zu Konzessionen gezwungen. Infolge dessen wird die ÖTV-Mehrheit bei den Aufsichtsrats- und Betriebsratswahlen 1998 von den Vertretern konkurrierender Listen abgelöst, obwohl die kooperative Konfliktverarbeitung über viele Jahre hinweg ökonomisch und arbeitspolitisch außerordentlich erfolgreich war. Daraus kann gefolgert werden, daß mit dem Co-Management (zwischenbetrieblicher Beziehungen) eine vielfach unterschätzte demokratische Qualität verbunden ist.

Aus obiger Diskussion kann u.E. letztlich gefolgert werden, daß es sich bei der mitbestimmten Netzwerkbildung neben der tarifvertraglichen Reregulierung von Arbeit und Mitbestimmung im Unternehmungsnetzwerk (vgl. dazu Wirth 1999) um ein zweites Modell handelt, das auf seine Anwendbarkeit hin im konkreten Einzelfall überprüft werden muß und gleichzeitig in der Praxis weiterentwickelt werden sollte. Generell ist dieses Modell aber auch ein Anlaß zum Überdenken der Routinen der Interessenvertretung bei einer Unternehmungsvernetzung.

Literatur

- Albach, H. (1989): Dienstleistungsunternehmen in Deutschland. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 59 (4): 397-420.
- Baron, S./Kiani-Kreß, R. (1995): "Entscheidung am Boden". Lufthansa-Vorstand Hemjö Klein über das neue Servicebewußtsein der Fluggesellschaft. In: Wirtschaftswoche 14 (30.3. 1995): 109-110.
- Bettis, R.A./Bradley, S.P./Hamel, G. (1992): Outsourcing and Industrial Decline. In: Academy of Management Executive 6 (1): 7-22.
- Däubler, W. (1993): Mitbestimmung und logistische Kette. In: Staehle, W.H./Sydow, J. (Hg.): Managementforschung 3. Berlin/New York: 1-17.

³⁰ Anders jedoch Kotthoff (1994: 288 ff.), der Co-Management als eine Führungsaufgabe bezeichnet.

- Dörre, K./Neubert, J. (1995): Neue Managementkonzepte und industrielle Beziehungen: Aushandlungsbedarf statt "Sachzwang Reorganisation". In: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hg.): Managementforschung 5. Berlin/New York: 167-213.
- Duschek, S. (1998): Kooperative Kernkompetenzen – Zum Management einzigartiger Kernkompetenzen. In: Zeitschrift Führung + Organisation 67 (4): 230-236.
- Eckardstein, D.v./Janes, A./Prammer, K./Wildner, T. (1998): Muster betrieblicher Kooperation zwischen Management und Betriebsrat. München/Mering.
- Gerum, E. (1997): Betriebsverfassung im Wandel – Strukturprobleme und Reformansätze. In: Zeitschrift für Personalforschung 11 (2): 183-194.
- Giddens, A. (1984): *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Berkeley und Los Angeles.
- Hohn, H.-W. (1991): Von der Einheitsgewerkschaft zum Betriebssyndikalismus. Soziale Schließung im dualen System der Interessenvertretung. 2. Aufl. Berlin.
- Hunter/RS&H (1989): Technische und betriebliche Durchführbarkeitsstudie: Terminal Ost-Entwurf 1989. Unveröffentlichte Studie. Jacksonville.
- Kotthoff, H./Reindl, J. (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe. Göttingen.
- Kotthoff, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. München/Mering.
- Krell, G. (1999): Mitbestimmung und Chancengleichheit oder "Geschenkt wird einer nichts". Ein Stück in drei Akten. In: Breisig, T. (Hrsg.): Mitbestimmung – Gesellschaftlicher Auftrag und ökonomische Ressource. München/Mering: 183-202.
- Loose, A./Sydow, J. (1994): Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen – Strukturations-theoretische Betrachtungen. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hg.): Management interorganisationaler Beziehungen. Opladen: 160-193.
- Mattsson, L.-G. (1987): Management of Strategic Change in a 'Market-as-Networks' Perspective. In: Pettigrew, A.H. (Hg.): *The Management of Strategic Change*. Oxford: 234-260.
- Mill, U./Weißbach, H.-J. (1992): Vernetzungswirtschaft. In: Malsch, T./Mill, U. (Hg.): *ArBYTE*. Berlin: 315-342.
- Müller-Jentsch, W. (1982): Gewerkschaften als intermediäre Institutionen. In: Schmidt, G./Braczyk, H.-J./Knesebeck, J. v. d. (Hg.): *Materialien zur Industriesoziologie*. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Sonderheft 24. Opladen: 408-432.
- Müller-Jentsch, W. (1989): Qualitative Tarifpolitik im sozio-ökonomischen Strukturwandel. In: Dabrowski, H./Jacobi, O./Schudlich, E./Teschner, E. (Hg.): *Gewerkschaftliche Tarif- und Betriebspolitik im Strukturwandel*. Band 1. Düsseldorf: 79-98.
- Müller-Jentsch, W. (Hg.) (1999): *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen industrieller Beziehungen*. 3. Aufl. München/Mering.
- o.V. (1994): Flughäfen bangen um ihre Haupteinnahmequelle. In: *Süddeutsche Zeitung* vom 28.9.1994: 34.
- o.V. (1995a): 'Die deutschen Bodenverkehrsdienste öffnen'. Forderung der Fluggesellschaften – Londoner Flughafen Heathrow als Vorzeigemodell. In: *Süddeutsche Zeitung* vom 1.4.1995: 34.
- o.V. (1995b): Flughafen Frankfurt mit Punktlandung. In: *Süddeutsche Zeitung* vom 1./2.7.1995: 24.
- Ortmann, G./Sydow, J./Windeler, A. (1999): Organisation als reflexive Strukturation. In: Ortmann, G./Sydow, J./Türk, K. (Hg.): *Theorien der Organisation: Die Rückkehr der Gesellschaft*. 2. Aufl. Opladen: 315-345.

- Piper, H.P. (1994): Bodendienste der deutschen Verkehrsflughäfen: Deregulierung im Flughafenbereich? In: *Internationales Verkehrswesen* 46 (1/2): 51-52.
- Prahalad, C.K./Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. In: *Harvard Business Review* 68 (3): 79-91.
- Rost, M. (1998): Praxisbeispiel Flughafen Frankfurt Main AG: Frauenförderung in Zeiten von Umstrukturierung. Bericht über ein Qualifizierungsangebot für Reinigungsfrauen. In: Krell, G. (Hg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik*. 2. Aufl. Wiesbaden: 171-175.
- Roth, S. (1994): Kooperationsnetzwerke. Gewerkschaftliche Aktivitäten in der Automobil- und Zulieferindustrie. In: *Industrielle Beziehungen* 1 (4): 374-384.
- Schmidt, R./Trinczek, R. (1993): Duales System: Tarifliche und betriebliche Interessenvertretung. In: Müller-Jentsch, W. (Hg.): *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen industrieller Beziehungen*. 2. Aufl. München/Mering: 169-201.
- Streeck, W. (1986): Kollektive Arbeitsbeziehungen und industrieller Wandel. Das Beispiel Automobilindustrie. WZB-discussion paper IIM/LMP 86-2. Berlin.
- Sydow, J. (1991): Unternehmensnetzwerke – Begriffe, Erscheinungsformen und Implikationen für die Mitbestimmung. Manuskripte 30. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation. Wiesbaden.
- Sydow, J. (1997): Mitbestimmung und neue Unternehmensnetzwerke. Expertise im Rahmen des Gemeinschaftsprojekts "Mitbestimmung und Neue Unternehmenskulturen" der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung. Gütersloh.
- Sydow, J./Windeler, A. (1994): Über Netzwerke, virtuelle Integration und Interorganisationsbeziehungen. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hg.): *Management interorganisationaler Beziehungen: Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik*. Opladen: 1-21.
- Sydow, J./Windeler, A./Krebs, M./Loose, A./van Well, B. (1995): Organisation von Netzwerken. Strukturierungstheoretische Analysen der Vermittlungspraxis in Versicherungsnetzwerken. Opladen.
- Thelen, K./Turner, L. (1997): German Codetermination in Comparative Perspective. Expertise im Rahmen des Gemeinschaftsprojekts "Mitbestimmung und Neue Unternehmenskulturen" der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung. Gütersloh.
- Weltz, F. (1977): Kooperative Konfliktverarbeitung. Ein Stil industrieller Beziehungen in deutschen Unternehmen. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 28 (5+8): 291-301 und 489-494.
- Wirth, C. (1994): Die neue Unübersichtlichkeit im Einzelhandel. Münster.
- Wirth, C. (1999): Unternehmensvernetzung, Externalisierung von Arbeit und industrielle Beziehungen. München/Mering.

Ins Netz gegangen: Industrielle Beziehungen im Netzwerk-Konzern am Beispiel der Hoechst AG**

Die Hoechst AG befindet sich seit einigen Jahren in einem tiefgreifenden Reorganisationsprozeß, der sich insgesamt als ein Paradebeispiel für die Herausbildung eines „Netzwerk-Konzerns“ begreifen läßt. Diese neuartige Organisationsform vormals divisional und hierarchisch organisierter Großunternehmen impliziert auf verschiedenen Ebenen die Durchsetzung komplex-reziproker Kooperations- und Konkurrenzbeziehungen sowie ihre Verbindung mit der strategischen Steuerung und Kontrolle durch ein fokales Unternehmen. Dabei kommt es zu einer Vervielfältigung der organisationsinternen Interessenkonflikte und zu gegenläufigen Bewegungen von Dezentralisierung und Rezentralisierung. Die netzwerkförmige Reorganisation geht mit einer neuen Form der Lohn-Leistungspolitik des Managements einher und führt zu gravierenden Veränderungen der Bedingungen betrieblicher Interessenvertretung. Dies wird anhand eines neuen Entgeltsystems und der Interessenvertretung am Standort Frankfurt dargelegt.

Industrial relations in the network corporation: The example of the Hoechst AG

Several years ago the Hoechst AG has initiated a far-reaching process of reorganisation which can be taken as an example for the formation of a „network corporation“. This new organisational form of formerly divisional and hierarchical organised giant corporations implies the realisation of complex and reciprocal relations of co-operation and competition as well as their connection with the strategic management and control by a core firm. The consequences are increasing conflicts of interests within the organisation and contradictory movements of decentralisation and recentralisation. The network-like reorganisation is accompanied by a new managerial wage policy which deeply modifies the workers' situation concerning the articulation of their interests. An analysis of the new wage system and the interest articulation at the Frankfurt site of the Hoechst AG can substantiate this.

* Steffen Becker, Jg. 1968, Dipl. Soz., Wolfgang Menz, Jg. 1971, Dipl. Soz., Studentische Hilfskraft, Dr. Thomas Sablowski, Jg. 1964, Politologe, Sonderforschungsbereich 403 „Vernetzung als Wettbewerbsfaktor“ an der Universität Frankfurt/M., Fb 03 – Produktion, Robert-Mayer-Str.5, 60054 Frankfurt/M.

** Überarbeitete Fassung eines Beitrags, der zuerst in der Zeitschrift Industrielle Beziehungen, Jg. 6, Heft 1, Seite 9-35 erschienen ist.

Die gegenwärtige Konjunktur des Netzwerkbegriffs in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften ist eng an eine Effizienztheoretische Problematik gebunden: Gegenüber rein marktlichen und rein hierarchischen Koordinationsformen sozialen Handelns sollen Netzwerke eine größere Effizienz ermöglichen, sei es im Bereich der ökonomischen Allokation oder im Bereich der politischen Steuerung. Wenn aber von Effizienz die Rede ist, so wird dabei zumeist von Interessengegensätzen, von Macht und Herrschaft abstrahiert (vgl. aber Kadritzke in diesem Band). Die Thematisierung des Zusammenhangs zwischen der Bildung von Unternehmensnetzwerken und den Umbrüchen in der Entwicklung der Arbeitsverhältnisse und der industriellen Beziehungen kann dazu beitragen, diesen blinden Fleck in der Netzwerkdebatte zu beseitigen. Wir möchten hier am Beispiel der Hoechst AG der Frage nachgehen, wie sich die netzwerkförmige Reorganisation von Unternehmen auf die Lohnabhängigen und ihre betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung auswirkt. Die Hoechst AG gilt in den Augen vieler Experten, in der Wirtschaftspresse und in der gewerkschaftlichen Diskussion zu Recht als ein Paradebeispiel für die netzwerkförmige Reorganisation eines deutschen Konzerns. Durch eine Reihe von unternehmensübergreifenden Kooperationen, Akquisitionen und die Bildung von Gemeinschaftsunternehmen (Joint Ventures) sowie durch organisatorische Quasi-Externalisierungen von produktions- und unternehmensbezogenen Dienstleistungen und die rechtliche Verselbständigung operativer Einheiten ist hier ein „Netzwerk-Konzern“ entstanden, der von einer Managementholding strategisch geführt wird.

Wir werden im folgenden zunächst den Begriff des Netzwerk-Konzerns allgemein skizzieren (1), dann die Organisationsveränderungen der Hoechst AG in den 90er Jahren und ihre Ursachen darstellen (2), auf die Probleme der Interessenvertretung der abhängig Beschäftigten im Netzwerk-Konzern eingehen (3) und schließlich die Entwicklung in einem Kernbereich der industriellen Beziehungen, der Lohn-/Leistungs politik, genauer ausführen (4). Was die letzten beiden Punkte angeht, so konzentrieren wir uns auf die Veränderungen am Stammsitz der Hoechst AG in Frankfurt a.M., der trotz der zunehmenden Internationalisierung des Konzerns immer noch eine zentrale Rolle für das Unternehmen spielt. Empirische Grundlage unserer Ausführungen sind Expertengespräche mit VertreterInnen des Managements und des Betriebsrats aus verschiedenen Bereichen und Gesellschaften des Höchster Netzwerk-Konzerns. Hinzu kommt die Auswertung branchen- und unternehmensspezifischer Informationen aus dem besagten Unternehmen, von Branchenverbänden und Gewerkschaften sowie aus der Tages- und Fachpresse.¹

¹ Der vorliegende Beitrag ist im Rahmen eines von uns unter der Leitung von Prof. Dr. Wilhelm Schumm im Sonderforschungsbereich „Vernetzung als Wettbewerbsfaktor am Beispiel der Region Rhein-Main“ an der Universität Frankfurt/M. durchgeführten Forschungsprojekts über unternehmerische Vernetzung und den Wandel der Beschäftigungsverhältnisse entstanden.

1. Der Begriff des Netzwerk-Konzerns

Wir verstehen hier unter einem *Netzwerk-Konzern* eine spezifische Organisationsform der Kapitalverwertung in „industriellen Komplexen“ (Ruigrok/Van Tulder 1995), bei der verschiedene Einzelkapitale und Akteure unter der Kontrolle eines fokalen Unternehmens zusammengefaßt sind, wobei deren Koordination durch eine im Vergleich zu dem typisch fordistischen, vertikal und horizontal integrierten Stammhauskonzern lose-re Kopplung der Organisationseinheiten und durch eine differierende Kombination der Koordinationsmechanismen Markt und Hierarchie erfolgt (vgl. Teubner 1992; Semlinger 1993). Dabei stehen die verschiedenen Akteure im Machtbereich des Netzwerk-Konzerns in sehr unterschiedlichen Verhältnissen zu dem strategischen Management des fokalen Unternehmens, das die aus dem Kapitaleigentum resultierenden Machtbefugnisse ausübt. Die Kontrolle der verschiedenen Konzernunternehmen, deren operative Selbständigkeit mehr oder weniger gewahrt wird, kann durch Kapitalbeteiligungen unterschiedlicher Höhe, durch Personalverflechtungen unterschiedlicher Intensität sowie durch Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen oder technologische Abhängigkeiten vermittelt sein.

Die Grenzen eines Netzwerk-Konzerns sind außerordentlich unscharf; Interorganisationsbeziehungen und organisationsinterne Beziehungen gehen ineinander über.² Nun ließe sich einwenden, daß diese Unschärfe der Grenzen und die Weite des Machtbereichs letztlich auch für den fordistischen Konzern gelten. Der Unterschied liegt aber darin, daß im fordistischen Konzern der Koordinationsmechanismus der Hierarchie und die vertikale und horizontale Integration strategisch im Vordergrund standen, während für den Netzwerk-Konzern die *Quasi-Internalisierung* und die *Quasi-Externalisierung* (vgl. Sydow 1992: 105ff.) ökonomischer Aktivitäten konstitutiv sind.

Die *Quasi-Externalisierung* zuvor intern-hierarchisch organisierter Aktivitäten durch die Bildung von Cost- und Profitcentern oder die rechtliche sowie operative Verselbständigung in Konzernunternehmen zielt auf die Beseitigung bürokratischer Verkrustungen, auf eine Dynamisierung durch Autonomisierung der untergeordneten Hierarchieebenen und auf eine größere Transparenz, die die Voraussetzung für die effektive Steuerung des komplexen Konzernverbunds durch das Management des fokalen Unternehmens ist. Dabei handelt es sich wesentlich um eine Kontextsteuerung durch die Vorgabe von Kennziffern, durch Zielvereinbarungen etc. Die Quasi-Exter-

² In der Diskussion über Organisationsgrenzen und Interorganisationsbeziehungen kommt es häufig zu einer Konfusion zwischen einem juristischen und einem politökonomischen Organisations- bzw. Unternehmensbegriff. Die aus dem ökonomischen Eigentum resultierenden Machtbefugnisse, die aus einer politökonomischen Perspektive für eine Abgrenzung von Unternehmen maßgeblich sind, reichen oft über die gesellschaftsrechtlich definierten Grenzen von Unternehmen hinaus. Beziehungen, die aus einer juristischen Perspektive als Interorganisationsbeziehungen erscheinen, sind aus einer politökonomischen Perspektive demnach häufig Beziehungen innerhalb einer Organisation (vgl. zur Unterscheidung von juristischem und ökonomischem Eigentum sowie Besitz Bettelheim 1970).

nalisation funktioniert durch eine Hereinnahme von Marktprinzipien in die Organisation. Die Autonomie der operativ selbständigen Akteure und die *interne Vermarktlichung* bzw. *marktgesteuerte Dezentralisierung* (Sauer/Döhl 1997) bleiben dabei jedoch der hierarchischen Kontrolle untergeordnet, die im Bedarfsfall auch ganz traditionell und direkt wirksam wird. Vermarktlichung meint in diesem Kontext oft – gerade im konzerninternen Austausch – nur die *Simulation* von Märkten.

Die *Quasi-Internalisierung* konzernexterner Aktivitäten zielt dort, wo deren vollständige Integration nicht möglich ist, auf eine Ausdehnung des Machtbereichs des fokalen Unternehmens, auf eine Vergrößerung des Hebeleffekts des in ihm vergegenständlichten Kapitaleigentums und damit auf die Aneignung von Ressourcen und Produkten, die jenseits der formal-rechtlichen Grenzen des fokalen Unternehmens liegen. Aber auch dort, wo die vollständige Integration und *direkte Kontrolle* von Aktivitäten möglich wäre, kann die mit der unverbindlicheren Quasi-Internalisierung verbundene *strukturelle Kontrolle* aus der Perspektive des Managements des fokalen Unternehmens die effizientere Option sein (vgl. Ruijgrok/van Tulder 1995: 83).

Die Organisationsform des Netzwerk-Konzerns, die hier am Beispiel der Hoechst AG näher beleuchtet werden soll, beschreibt keinen neuen *one best way* der Organisation industrieller Komplexe, wie viele alternative Beispiele der Konzern(re)organisation in anderen Branchen wie auch in der chemisch-pharmazeutischen Industrie selbst zeigen. Die zentrifugalen Tendenzen der Autonomisierung und der Vermarktlichung stehen im Widerspruch zu der weiter bestehenden Hierarchie der Organisation. Daraus ergibt sich eine konstitutive Konflikthaftigkeit und Instabilität des Netzwerk-Konzerns, die sich unter anderem in gegenläufigen Bewegungen der Dezentralisierung und Rezentralisierung äußert.

In der betriebswirtschaftlichen und der rechtswissenschaftlichen Literatur wird eine solche netzwerkförmige Unternehmensorganisation oft mit dem Begriff der *Managementholding* belegt (vgl. Bühner 1987; 1993; Nagel u.a. 1994). Wir reservieren diesen Begriff hier jedoch für die fokale Leitungsebene des Managements des Netzwerk-Konzerns.

2. Vom multidivisionalen und funktional integrierten Unternehmen zum Netzwerk-Konzern

Die radikale Reorganisation des Hoechst-Konzerns wurde durch die Rezession Anfang der 90er Jahre angestoßen. Dabei wirkte die Rezession hauptsächlich als Katalysator für eine geschärfte Wahrnehmung längerfristiger Branchenveränderungen und Krisentendenzen sowie interner mikropolitischen Verkrustungen seitens des leitenden Managements.

Die Krise des Fordismus hat die einzelnen Branchensegmente der chemischen Industrie in unterschiedlicher Weise erfaßt (vgl. Aglietta 1979; Bathelt 1997; Becker/Sablowski 1998). Im Bereich ausgereifter und standardisierter Produkte machen sich be-

sonders Marktsättigungstendenzen bemerkbar. Hier hat sich die Konkurrenz erheblich verschärft. Überproduktionskrisen und Preiskämpfe waren die Folge. So war die Hoechst AG bereits in der zweiten Hälfte der 70er Jahre von der damaligen Krise auf dem Gebiet der Chemiefasern betroffen, Anfang der 80er folgte dann eine Krise auf dem Gebiet der Standardkunststoffe. Zu Beginn der 90er Jahre war die Krise im Bereich der Standardkunststoffe und -fasern erneut akut. Im Pharmabereich sind die Hersteller vor allem mit staatlichen Maßnahmen der „Kostendämpfung“ im Gesundheitswesen konfrontiert.

Neben den sich sektoral unterschiedlich auswirkenden Krisentendenzen sind auch neue technologische Entwicklungen dafür verantwortlich, daß die Vorteile der großangelegten Verbundproduktion, die für die Großchemie in der fordistischen Ära typisch war, dahinschwinden. Insbesondere durch die gen- und biotechnologische Revolution wird die Entwicklung im Pharma-, Landwirtschafts- und Ernährungsbereich, in dem neue Synergien entstehen, tendenziell von der klassischen Chemie abgekoppelt. Hoechst ist nicht das einzige Unternehmen, das gerade im Bereich der sogenannten „Life Sciences“ auf ein überdurchschnittliches Wachstum spekuliert. In der gesamten chemischen und pharmazeutischen Industrie ist ein tiefgreifender Wandel im Gange, der zu einer Auflösung der traditionellen Brancheneinheit und zur Entstehung neuer Branchengrenzen führt. Dabei handelt es sich zugleich um einen beschleunigten Prozeß der Konzentration und Zentralisation des Kapitals. Die führenden Großkonzerne bestimmen ihre Kerngeschäfte neu, geben Geschäfte ab oder führen sie in Gemeinschaftsunternehmen mit denen von Konkurrenten zusammen. Die Kette spektakulärer Fusionen mit einem ständig steigenden Transaktionsvolumen reißt nicht ab. Gerade im Pharmabereich sind die Kosten für die Entwicklung und Einführung neuer Medikamente so gewaltig, daß sie selbst die Möglichkeiten großer Unternehmen zunehmend überfordern. Daher kommt es vermehrt auch zu Forschungs- und Entwicklungskooperationen.

Die Krise der traditionellen Verbundproduktion betrifft die Unternehmen der Großchemie in unterschiedlicher Weise. So hält die BASF, deren Schwerpunkt mehr im klassischen Chemiebereich liegt und die in Ludwigshafen über das vielleicht weltweit ausgefeilteste System der Verbundproduktion verfügt, nach wie vor an diesem fest. Für die Hoechst AG, die schon traditionell nicht das gleiche hohe Maß an Rückwärtsintegration aufwies und deren Schwerpunkt mehr im Pharmabereich liegt, nehmen sich die Vorteile der Verbundproduktion dagegen viel geringer aus als für die BASF.

Ungeachtet der objektiven Krisentendenzen muß hier hervorgehoben werden, daß Unternehmen von der Größe der Hoechst AG über erhebliche strategische Spielräume verfügen. Der konkrete Verlauf der Reorganisation des Unternehmens ist daher nicht allein durch die objektive Entwicklung der Produktions- und Marktbedingungen bedingt, sondern hängt in hohem Maße von der Situationswahrnehmung und den strategischen Entscheidungen der Unternehmensleitung ab. Letztere werden vor allem auch durch den globalen Managementdiskurs und die in ihm sich durchsetzenden Leitbilder

geprägt. Daher ist es nicht überraschend, daß die Restrukturierung der Hoechst AG in vieler Hinsicht einerseits der von Unternehmen in anderen Branchen ähnelt, während sie andererseits in ihrer Radikalität in der *deutschen* chemischen Industrie bisher ziemlich einzigartig ist.

Die Parallelen zwischen den Prozessen in der chemischen Industrie und speziell bei Hoechst sowie Prozessen in anderen Branchen verweisen auf allgemeinere Antriebsmomente der Unternehmensreorganisation. Verschiebungen der gesellschaftlichen Kräfteverhältnisse zuungunsten der Lohnabhängigen und die Deregulierung der Geld- und Kapitalmärkte haben dazu geführt, daß Interessen der Geldvermögensbesitzer heute sehr viel massiver in der Entwicklung von industriellen Unternehmen zur Geltung kommen (Stichwort: Shareholder Value). Dieser Prozeß ist vermittelt durch Veränderungen im Feld der Finanzintermediäre. Institutionelle Anleger entfalten heute nicht nur auf den Kapitalmärkten, sondern auch in öffentlichen, medial vermittelten Diskursen und auf dem 'Markt' für neue Managementstrategien einen enormen Einfluß, obwohl sie an den einzelnen Unternehmen in der Regel nur relativ kleine Minderheitsbeteiligungen halten.³ Die Reorganisation der industriellen Unternehmen wird nicht zuletzt durch diese Entwicklungen beeinflusst.

Auch im Falle der Hoechst AG kann man von einer *kapitalmarktorientierten Reorganisation* sprechen. Gerade die Organisationsform des von einer strategischen Managementholding geleiteten Netzwerk-Konzerns, mit der wir es hier zu tun haben, entspricht in besonderer Weise den durch den Kapitalmarkt vermittelten Interessen der Geldvermögensbesitzer. Entscheidendes Merkmal des Netzwerk-Konzerns ist nämlich seine kapitalmarktgängige Flexibilität der Organisationsstruktur, gepaart mit einer für Kapitalmarktinteressen vergleichsweise transparenten Bilanzstruktur. Das Portfolio der Geschäftsbereiche und Konzernbetriebe (Tochterunternehmen) läßt sich prinzipiell relativ schnell durch Unternehmensverkäufe, Joint Ventures, Verschmelzung mit anderen Unternehmen sowie Akquisitionen verändern. Aus dieser Perspektive ist es nur konsequent, daß die Hoechst AG 1999 die Verschmelzung mit dem französischen Konzern Rhône-Poulenc anstrebt, der seine Geschäftsfelder in den 90er Jahren in ähnlicher Weise wie Hoechst auf den Pharmabereich und die Agrochemie konzentriert hat.

Gerade unter den gesellschaftlichen Bedingungen einer tarif- und sozialpolitisch im Vergleich zu angloamerikanischen Verhältnissen weiterhin relativ ausgeprägten institutionellen Regulierung der Beschäftigungsverhältnisse stellt die Netzwerkorganisation einen wichtigen Hebel für eine vertiefte Segmentierung und Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse dar. Die Veränderung der betrieblichen Entgeltsysteme ist dabei ein wichtiger Bestandteil (s.u.). Ferner geht es darum, den Kapitalverwertungs-

³ Die Darstellung dieser komplizierten Zusammenhänge würde eine eigene Arbeit erfordern und kann hier nicht näher ausgeführt werden. Wir begnügen uns damit, auf einige andere Arbeiten zu verweisen, die in diesem Kontext relevant sind: Altvater/Mahnkopf 1996; Guttman 1996; Windolf 1995; Scott 1997.

prozeß so zu gestalten, daß flexibel auf die divergierenden Marktentwicklungen reagiert werden kann, sogenannte Overhead-Kosten reduziert werden und Produktinnovationsprozesse schneller umgesetzt werden können.

In einem ersten Schritt des Konzernumbaus wurde die Hoechst AG *durchgängig produktorientiert reorganisiert und dezentralisiert*. Das geographisch ungleiche Wachstum der einzelnen Geschäftsbereiche und die mangelnde Flexibilität der trotz der bestehenden Divisionalisierung noch stark zentralistisch und funktional geprägten Organisation gaben aus der Perspektive des Managements zu einer grundlegenden Reorganisation Anlaß. Jürgen Dormann, seit April 1994 Vorstandsvorsitzender der Hoechst AG, formulierte das Problem folgendermaßen: „Ungleiches muß auch im Bereich der Unternehmensorganisation ungleich behandelt werden; einheitliche Strukturen für Geschäfte mit unterschiedlicher Größe, Marktposition und Umfeld sind unangemessen“ (Dormann 1993: 1076).

Die funktionale und die regionale Gliederung wurden der produktorientierten Gliederung untergeordnet. Direkt unterhalb des Vorstands waren nun nur noch die Leiter der Geschäftsbereiche angesiedelt, während sich vorher die Leiter der Landesgesellschaften mit ihnen auf einer Stufe befanden. Die Geschäftsbereiche wurden in Business Units untergliedert, die primär nach Produkten eingeteilt wurden, zugleich aber auch eine spezifische regionale Reichweite hatten. Strategische und operative Verantwortung wurde aus den Landesgesellschaften, die jetzt nur noch für die Bereitstellung der Infrastruktur und Verwaltung zuständig sind, in die Business Units verlagert. Die funktionalen Ressorts nehmen nur noch koordinierende Aufgaben wahr, ihre Mitarbeiter wurden größtenteils in die Business Units überführt. Diese schließen wiederum mit den verbleibenden funktionalen Ressorts Zielvereinbarungen über die für sie zu erbringenden Leistungen ab.

Die Manager, die innerhalb eines Funktionsbereichs aufgestiegen sind, sollten nun Verantwortung für funktionsübergreifende, produktorientierte Bereiche übernehmen und unternehmerisch handeln, was sich offenbar als schwierig erwiesen hat. Dormann zog 1993 folgendes Resümee aus den ersten Reorganisationsschritten:

„Die ... Erfahrungen der Hoechst AG haben gezeigt, daß das Konzept der Geschäftssegmentierung – isoliert angewendet – die auch für Großunternehmen erforderliche Flexibilität nicht gewährleisten kann. Segmentierung ist vielmehr zunächst ein rein analytischer Vorgang und damit eine notwendige Voraussetzung für die Flexibilisierung. Erst wenn es gelingt, eine Veränderung in den Köpfen und in den Verhaltensweisen der Mitarbeiter herbeizuführen, sorgt Geschäftssegmentierung für Flexibilität und unternehmerisches Verhalten“ (Dormann 1993: 1077).

Gleichzeitig sah Dormann bereits klar die Probleme, die die Dezentralisierung mit sich bringt:

„Bei zu starker Segmentierung überwiegt das Herzogtumdenken mit der Folge von Problemen bei der Entwicklung einer einheitlichen, abgestimmten Unternehmensstrategie“ (ebd.).

Trotz und wegen dieser Erkenntnisse wurden die Reorganisationsmaßnahmen in den folgenden Jahren nochmals radikalisiert. Nach der Bildung der Business Units bestand der zweite Schritt der Reorganisation in der Umwandlung des hierarchisch organisierten Stammhauskonzerns in einen Netzwerk-Konzern. Daß der Konzernvorstand sich zukünftig auf Holding-Aufgaben beschränken wolle, wurde bereits im April 1994 angekündigt. Aber erst seit 1997 ist die Hoechst AG eine strategische Managementholding, die selbst kein operatives Geschäft mehr betreibt. Die ehemaligen Geschäftsbereiche und teilweise auch einzelne Business Units haben nun die Form rechtlich und organisatorisch-formell selbständiger Unternehmen. Zwischen der Hoechst AG und ihren Tochtergesellschaften bestehen keine Beherrschungs- und Gewinnabführungsverträge mehr, was deren formelle Selbständigkeit zusätzlich unterstreicht. Einerseits gibt es dadurch für die Konzernzentrale keine Möglichkeit mehr, Gewinne mit Verlusten zu verrechnen und auf diese Weise Steuerzahlungen zu vermeiden, andererseits muß auch keine Körperschaftsteuer für die Tochtergesellschaften gezahlt werden. Die steuerlichen Vor- und Nachteile der neuen Organisationsform sollen sich in etwa die Waage halten.

Daß keine Beherrschungs- und Gewinnabführungsverträge zwischen den Tochtergesellschaften und der Holding bestehen, bedeutet nicht, daß die Verfügungsmacht der Hoechst AG über ihre Tochterunternehmen und deren Kapital nunmehr eingeschränkt wäre. Stattgefunden hat vielmehr ein Formwandel der Kontrolle. Es stimmt auch nicht, daß Quersubventionierungen zwischen den einzelnen Gesellschaften grundsätzlich nicht mehr möglich sind, wie dies oft behauptet wird. In der neuen Organisationsform drückt sich allerdings der Wille aus, längerfristige Verluste einzelner Tochtergesellschaften nicht zu akzeptieren. Das heißt aber nicht, daß jeder Bereich nur auf sich selbst gestellt ist. Die einzelnen Bereiche sollen unter strategischen Gesichtspunkten ausdrücklich ungleich behandelt werden! Dies impliziert der „Strategische Managementprozeß“, ein Konzept, das in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung McKinsey unter der Leitung von Ernest Drew, US-Amerikaner und 1995 bis 1997 Vorstandsmitglied von Hoechst, entwickelt wurde, um die Zusammensetzung der Geschäftsfelder des Konzerns zu optimieren, also eine ausgewogene Mischung reifer, wachsender und aufzubauender Geschäfte zu gewährleisten. Dabei werden die Geschäfte des Konzerns in die drei Kategorien „Invest“, „Reinvest“ und „Cash“ eingeteilt und müssen abhängig von der Kategorie bestimmte Erfolgskriterien erfüllen. Geschäfte, die sich durch hohes Wachstum, Technologieführerschaft und zunehmenden Marktanteil auszeichnen, sollen durch Investitionen gefördert werden. In Geschäften mit durchschnittlichen Wachstumsraten, einer guten Wettbewerbsposition und einer hohen Kapitalrendite sollen Reinvestitionen stattfinden, um die Marktposition zu verteidigen. In Geschäfte, die unter Wettbewerbsdruck stehen, deren Technologie allgemein zugänglich ist und in denen keine besonderen Wachstumsraten zu erwarten sind,

wird nur investiert, wenn die Rendite verbessert werden kann, ansonsten werden sie abgestoßen.⁴

Der „Strategische Managementprozess“ dient also zur Identifizierung der Kerngeschäfte, auf die die Ressourcen konzentriert werden sollen. Was die Bestimmung der Kerngeschäfte anbelangt, so stellt sich die Entwicklung der Hoechst AG in den letzten Jahren als ein Prozeß mit mehreren Brüchen dar. Der Geschäftsbericht von 1994 zählt noch folgende Kernarbeitsgebiete auf: Pharmazeutika, Diagnostika, moderner Pflanzenschutz, Polyester für Fasern und Verpackungen, leistungsfähige Werkstoffe, Organische Chemikalien und Spezialchemikalien, Technische Gase und ökologisch vorteilhafte Lacksysteme (Hoechst AG, Geschäftsbericht 1994: 3). Damals zeichnete sich jedoch schon eine Konzentration auf die Bereiche Pharma und Landwirtschaft ab, die sich gegenüber den anderen Bereichen auch als weniger konjunkturabhängig erwiesen hatten. Unklar war jedoch, *wie* die Expansion im Pharma- und Landwirtschaftsbereich vonstatten gehen würde. Anfang der 90er Jahre setzte Hoechst angesichts der staatlichen Kostendämpfungsmaßnahmen im Gesundheitswesen und der steigenden Marktanteile von frei verkäuflichen Arzneimitteln und Nachahmerprodukten noch auf die Ausdehnung im Generikabereich. Die ausgesprochen teure Übernahme der Generikafirma Copley erwies sich allerdings als Flop; 1996 wurde entschieden, aus der Generikaproduktion auszusteigen und sich ganz auf patentgeschützte Arzneimittel zu konzentrieren. Lange Zeit schien es auch, als könnte Hoechst – ähnlich wie Bayer – im Pharmabereich expandieren und gleichzeitig die industrielle Chemie als Kerngeschäft weiterbetreiben. Noch 1995/96 wurde die Industrielle Chemie neben Pharma und Landwirtschaft offiziell als Kerngeschäft bezeichnet. Die damaligen Unternehmensverkäufe und -ausgliederungen erschienen vergleichsweise als kleinere Strukturbereinigungen. Doch Ende 1996/Anfang 1997 mehrten sich die Anzeichen dafür, daß Hoechst ganz aus der industriellen Chemie aussteigen könnte. Insbesondere die Abgabe des großen Bereichs Spezialchemikalien an die schweizerische Firma Clariant deutete darauf hin. Bis zur Hauptversammlung 1997 vermied es der Konzern in seiner Außendarstellung allerdings, den schrittweisen Ausstieg aus der industriellen Chemie zum Programm zu erheben.

Ende 1998 besteht das strategische Netzwerk der im Übergang zum reinen „Life Sciences“-Konzern befindlichen Hoechst-Gruppe aus folgenden Elementen:

- a) der strategischen Managementholding (Vorstand und verbliebene Zentralfunktionen – insbesondere in den Bereichen Planung, Controlling, Finanzierung und Führungskräfteentwicklung),
- b) Unternehmen (einschließlich Gemeinschaftsunternehmen) in den deklarierten Kerngeschäftsbereichen Gesundheit und Ernährung (Hoechst Marion Roussel, AgrEvo, Hoechst Roussel Vet),

⁴ Vgl. dazu Jürgen Dormann, Rede in der Technischen Universität München am 17.1.1997, zit. nach FAZ vom 13.3.1997: 21.

c) verschiedenen Unternehmen im Bereich der unternehmensbezogenen Dienstleistungen, die durch jeweils spezifische Formen der Einbindung in den Netzwerk-Konzern charakterisiert sind. Hierzu zählen die rechtlich verselbständigten Gesellschaften, die Tätigkeiten von der ehemaligen Zentralforschung (Aventis) über EDV-Dienstleistungen (Hiserv) bis zur Ausbildung (Provadis) umfassen, sowie die Standortgesellschaften (Infraserv), die sich um eine Vermarktung der nun als „Industrieparks“ firmierenden Verbundstandorte auch an nicht zur Hoechst-Gruppe gehörende Unternehmen bemühen sollen und an denen die operativen Unternehmen der Hoechst-Gruppe als Kommanditisten beteiligt sind,

d) Unternehmen aus verschiedenen Sektoren der industriellen Chemie, die nicht mehr zu den Kerngeschäftsbereichen zählen und abgestoßen werden sollen. So ist offiziell geplant, große Teile des noch bestehenden Geschäfts mit Industriechemikalien und technischen Kunststoffen, bestehend aus den jetzigen Tochterunternehmen Celanese und Ticona, in einem gemeinsamen Unternehmen an die Börse zu bringen. Das Grundkapital soll dabei auf die Aktionäre der Hoechst AG entsprechend ihres jeweiligen Kapitalbesitzes verteilt werden. Gleichzeitig sollen der neuen Gesellschaft ein Teil der Finanzschulden der Hoechst AG überschrieben werden.

Die Bindung der Unternehmen in der letzten Kategorie an die Hoechst AG weist heute schon ganz unterschiedliche Formen auf – von hundertprozentigen Tochterunternehmen über Joint Ventures bis zur Clariant AG, an der die Hoechst AG eine Beteiligung von 45% hält. In der Selbstdarstellung der Hoechst AG wird die Clariant-Beteiligung als eine reine Finanzanlage präsentiert und nicht mehr zum eigenen Konzernverbund gezählt. Da aber Hoechst der weitaus größte Einzelaktionär von Clariant ist und immerhin drei (Ex-) Vorstandsmitglieder der Hoechst AG im Aufsichtsrat der Clariant AG sitzen, ist dieses Unternehmen unseres Erachtens eindeutig zum Netzwerk-Konzern der Hoechst AG zu rechnen. Dies wird zudem durch fortbestehende Zuliefer-Abnehmer- sowie Dienstleistungsbeziehungen zwischen Clariant und anderen verselbständigten Organisationseinheiten der Hoechst AG untermauert.

Indem die Organisationsform des Netzwerk-Konzerns eine stärkere Transparenz der Entwicklung in den einzelnen Teilbereichen schafft, kommt sie zum einen den Interessen von Kapitalanlegern sehr entgegen und kann zum anderen unter Umständen tatsächlich eine höhere Produktivität, Innovation und Profitabilität ermöglichen. In diesem Zusammenhang spielen auch Forschungs- und Entwicklungskooperationen mit anderen Unternehmen und Forschungseinrichtungen eine besondere Rolle, auf die Hoechst gerade im Bereich der Gen- und Biotechnologie vermehrt anstelle der traditionellen In-house-Forschung setzt.

Die Dezentralisierung des Konzerns mit der organisatorischen und zum Teil rechtlichen Verselbständigung der einzelnen Einheiten läßt sich zu einem Teil als *Vermarktlichung* begreifen. Die Glieder und Funktionsbereiche des Konzerns haben durchweg die Form sog. Profit- oder Cost-Center. Entscheidend für die Profit-Center ist, daß sie für ihr operatives Geschäft und die dafür eingesetzten Ressourcen (einschl. Personal)

selbst (allein) verantwortlich sind und sich dabei mit ihren genau abgegrenzten Ertragsbilanzen dem konzerninternen Vergleich ebenso stellen müssen wie den vergleichbaren Bilanzen der konzernexternen Konkurrenz. Die Cost-Center sind demgegenüber vorwiegend in ein System fiktiver Kostenpreise eingebunden, die sie den operativen Unternehmenseinheiten für ihre spezifischen Leistungen in Rechnung stellen. Wo der Vergleich mit Preisen konzernexterner Anbieter möglich ist, sollen diese konsequent als Wirtschaftlichkeitskriterium für die Cost-Center zur Geltung kommen. Dazu wird den Profitcentern eine entsprechende Auswahlmöglichkeit zwischen den verschiedenen Anbietern einer Leistung eingeräumt. Allerdings ist diese Vermarktlichung in vielen Fällen durch unternehmenspolitische Maßstäbe und rechtliche Regulierungen eingeschränkt. Dies gilt beispielsweise für die Organisation der Abfallentsorgung, die Werksfeuerwehr oder die sog. Unternehmenskommunikation.

Die Struktur des Netzwerk-Konzerns wäre einseitig beschrieben, wollte man sie nur als Dezentralisierung und Vermarktlichung fassen. Wie Dormann (1993: 1077) selbst festgestellt hatte, wird unternehmerisches Handeln durch die formale Dezentralisierung der Organisationsstruktur alleine noch nicht sichergestellt. Die Dezentralisierung kann zu Koordinationsproblemen führen, die ihre Vorteile zunichte machen. Reorganisationsmaßnahmen können sogar die im Unternehmen existierende, langjährig eingespielte, informelle Organisation zerstören, auf der das Funktionieren des Unternehmens basiert. Daher verwundert es nicht, daß mit der Dezentralisierung und Vermarktlichung eine Zentralisierung der Kontrolle einhergeht, die durch den Ausbau des modernen Controllings, die Vereinheitlichung des Berichtswesens, Zielvereinbarungen und die Nutzung vernetzter Informations- und Kommunikationstechnologien sowie durch eine zentralisierte Führungskräfteentwicklung ermöglicht wird. Schließlich wurde durch eine Veränderung des betrieblichen Lohnsystems, die parallel zu den dargestellten Reorganisationsmaßnahmen stattfand, nicht zuletzt versucht, die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten im Rahmen der netzwerkförmigen Organisation sicherzustellen (vgl. dazu ausführlich Teil 4).

Die Bildung eines Netzwerk-Konzerns hat auch dazu beigetragen, die Voraussetzungen für einen auf den Pharma- und Agrochemikaliensektor konzentrierten Zusammenschluß mit einem anderen Großkonzern zu schaffen. Früher als zunächst geplant wurde eine solche Fusion im Jahr 1999 mit der französischen Firma Rhône-Poulenc vorbereitet.⁵ Nach allen bisher bekannt gewordenen Plänen und Aussagen des Managements beider Unternehmen wird auch die neue Gesellschaft namens AVENTIS eine netzwerkförmige Organisationsstruktur erhalten, die sich in ihren Grundprinzipien nicht wesentlich von der der Hoechst AG unterscheiden wird.

⁵ Während dieser Beitrag verfaßt wurde, waren noch viele Einzelheiten des geplanten Zusammenschlusses ungeklärt. So etwa die Frage, ob es eine Gesellschaft nach deutschem oder französischem Recht werden soll oder wie mit den zu diesem Zeitpunkt weiterhin im Besitz der beiden Unternehmen befindlichen Gesellschaften im Bereich der industriellen Chemie verfahren werden soll.

3. Probleme der Interessenvertretung im Netzwerk-Konzern

Die betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung der abhängig Beschäftigten der Hoechst AG wurde bereits durch den Umbau zu einem Netzwerk-Konzern vor erhebliche Schwierigkeiten gestellt – ganz abgesehen von den vielfältigen und gravierenden Problemen, die eine Unternehmensfusion – gerade im internationalen Maßstab – mit sich bringt. Wir können vier Problemkomplexe ausmachen, die nur analytisch voneinander zu trennen sind. Zwei davon lassen sich mit Sydow (1997) als „*Verbetrieblichungs-Entbetrieblichungsdilemma*“ und als „*Betroffenheits-Vertretungsdilemma*“ bezeichnen. Ein weiterer Problemkomplex sind die entstehenden *strukturellen Interessendivergenzen* zwischen den einzelnen betrieblichen und teilweise auch gewerkschaftlichen Interessenvertretungen, die in einem strategischen Netzwerk miteinander verbunden sind. Der vierte Problemkomplex der institutionalisierten Interessenvertretung wurzelt in der organisatorisch angelegten und strategisch intendierten Instabilität von strategischen Unternehmensnetzwerken und wird hier als Problem der *strukturellen Diskontinuität* bezeichnet.

(1.) Etwa seit Beginn der 90er Jahre nimmt die Verbindlichkeit flächentarifvertraglicher Regelungen auf Branchenebene in Deutschland tendenziell ab, sei es durch die zunehmenden Verbandsaustritte seitens der Arbeitgeber oder durch die – im Fall der chemischen Industrie bedeutendere – Vereinbarung weitreichender tariflicher Öffnungsklauseln. Man kann in diesem Zusammenhang von der Verbetrieblichung der industriellen Beziehungen sprechen, weil die betriebliche Ebene für die Regulation der Beschäftigungsverhältnisse und Arbeitsbedingungen an Bedeutung gewinnt. Der potentielle Machtzuwachs der betrieblichen Interessenvertretung wird jedoch durch die Verschiebung von Entscheidungskompetenzen im Zuge der Dezentralisierung, Ausgliederung und Quasi-Externalisierung von Arbeitsprozessen bei der Bildung strategischer Unternehmensnetzwerke konterkariert. Aus der Sicht der betrieblichen Interessenvertretung erscheint dies als eine tendenzielle Entbetrieblichung, die nicht von einem Zuwachs der überbetrieblichen Vertretungsmacht aufgefangen wird.

Bei der Hoechst AG manifestiert sich dieses *Verbetrieblichungs-Entbetrieblichungsdilemma* unter anderem im Wandel des Entgeltsystems. Denn hier wird im Zuge einer wachsenden individuellen und auf das Unternehmensergebnis bezogenen Entgeltkomponente und durch die unternehmensorganisatorische Desintegration die Entwicklung des Entgeltniveaus und seiner Verteilungsstruktur in zunehmendem Umfang von der tarifvertraglichen Dynamik entkoppelt.

Eine besondere Rolle spielt in der chemischen Industrie in diesem Zusammenhang auch der Hinweis auf den gewachsenen nationalen und internationalen Wettbewerbsdruck, der von dem leitenden Management als ein wichtiges Verhandlungsinstrument zur Einschränkung des Spielraums betrieblicher Regulierungen der Beschäftigungsverhältnisse und Arbeitsbedingungen genutzt und von der überwiegenden Mehrheit der

betrieblichen Interessenvertreter mit einem bedauernden Achselzucken als Sachzwang akzeptiert wird.

Für die IG BCE bieten sich durch die Unternehmenszergliederung – jedenfalls aus organisationspolitischer Perspektive – auch neue Chancen. So ist etwa zu erwarten, daß die Beschäftigten durch das Aufbrechen des subjektiven Sicherheitsgefühls, das aus der Mitgliedschaft in einem ökonomisch stabilen Großunternehmen resultierte und gewerkschaftliche Organisation weitgehend redundant erscheinen ließ, verstärkt die organisatorische Rückendeckung der Gewerkschaft suchen. Während einer kürzlich aufgetretenen Konfliktsituation über einen Arbeitsplatzabbau in der Forschung der HMR AG konnte die IG BCE beispielsweise vermehrt Neueintritte verzeichnen.

(2.) Das sog. *Betroffenheits-Vertretungsdilemma* beinhaltet im Kern das Problem, daß es im Zuge der Herausbildung von netzwerkförmigen inter- und intraorganisationalen Beziehungen von Unternehmen zu einem Wandel der realen unternehmerischen Entscheidungsbefugnisse kommt, die immer weniger mit den institutionalisierten Ansatzpunkten der betrieblichen Mitbestimmung deckungsgleich sind (vgl. Nagel u.a. 1994 sowie Kreuder in diesem Band). So werden im Hoechst-Konzern mittlerweile zahlreiche Entscheidungen von den Vorständen bzw. Geschäftsleitungen der verselbständigten Spartenunternehmen getroffen, während der Vorstand der strategischen Managementholding sich für nicht zuständig erklärt. Das eingespielte sozialpartnerschaftliche Verhältnis zwischen diesem und dem Gesamtbetriebsrat bzw. dem Konzernbetriebsrat der Hoechst AG verliert somit teilweise seinen Gegenstand. Auf der Ebene der Spartenunternehmen aber sind die Mitbestimmungsmöglichkeiten stärker eingeschränkt, sei es, weil keine mitbestimmten Aufsichtsräte existieren, oder weil die Unternehmen ihren Sitz zum Teil nicht mehr in Deutschland haben. Allerdings hat sich im Jahr 1998 im Falle eines Konflikts um den Abbau mehrerer hundert Arbeitsplätze im Forschungsbereich von Hoechst Marion Roussel (HMR), dem Pharmaunternehmen der Hoechst-Gruppe, gezeigt, daß durch öffentlichkeitswirksame Kampfmaßnahmen der Beschäftigten unter Umständen eine Verschiebung der Zuständigkeiten innerhalb des Konzerns erzwungen werden kann: Der Vorstand der Hoechst AG konnte nicht umhin, den Fall an sich zu ziehen und die Pläne des Vorstands der HMR AG partiell zu revidieren.

Vermutlich können allerdings nicht alle Beschäftigten im Netzwerk-Konzern die gleiche Macht entfalten wie diejenigen im Forschungsbereich von HMR. Der Vorstand der strategischen Managementholding wird nur dann sensibel reagieren, wenn das Image des Konzerns leidet oder wenn es in Bereichen zu Störungen kommt, die für den Wertschöpfungsprozeß strategisch zentral sind und in denen ein Absinken der Produktivität auch kurzfristig vermieden werden soll. Die politisierbaren Machtressourcen der Beschäftigten von quasi-internalisierten bzw. quasi-externalisierten Unternehmen im Bereich der unternehmensbezogenen Dienstleistungen sind hier sicherlich geringer. Es ist auch kein Zufall, daß die Protestaktionen der Beschäftigten – die ersten im Stammwerk seit vielen Jahren – gerade vom Forschungsbereich von HMR ausgingen und sich

gegen die Einschnitte dort richteten, während der gravierende Beschäftigungsabbau der vergangenen Jahre in anderen Bereichen sang- und klanglos über die Bühne ging. Dies liegt zum einen daran, daß gerade der Pharmaforschungsbereich – entsprechend den Verlautbarungen des Managements – auch im Bewußtsein der Beschäftigten zentral für die Zukunftsperspektiven des Konzerns steht, zum anderen besteht hier seit Jahren eine organisierte Gruppe betrieblicher Vertrauensleute, die sich zwar in früheren Konflikten – um Tierversuche oder um die Gentechnologie – als verlängerter Arm des Managements erwiesen hatten, die aber diesmal zu einem Motor des Protests wurden.

Das Betroffenheits-Vertretungsdilemma gilt insbesondere auch für die neue Ebene der Business Units: Hier gibt es keine organisierte Interessenvertretung, die auf dort getroffene arbeits- und personalpolitische Entscheidungen Einfluß nehmen könnte (s.a. Wendeling-Schröder in diesem Band). Sie wäre – ebenso wie eine standortübergreifende Interessenvertretung auf der Ebene der rechtlich selbständigen Gesellschaften – nicht zuletzt notwendig, um die Konkurrenz zwischen den Beschäftigten der verschiedenen Standorte einer Business Unit zu mindern.

(3.) Wäre eine an der Struktur des Netzwerk-Konzerns orientierte, dezentrale Interessenvertretungsstruktur einerseits eigentlich notwendig, um die Konkurrenz zwischen den Beschäftigten *innerhalb* der Spartenunternehmen und Business Units zu mindern, so würde sie andererseits ein weiteres Problem vielleicht sogar verschärfen: Das der *strukturellen Interessendivergenzen* zwischen den einzelnen Netzwerkunternehmen und Business Units.

Da diese Unternehmenseinheiten über ein Benchmarking zueinander in Konkurrenz gesetzt und die produktionsseitigen Verbundeffekte abgebaut werden, stehen auch die Betriebsräte dieser dezentralen Einheiten faktisch auf der übergeordneten Ebene bei strategischen Entscheidungen (über Investitionen, Personalentwicklung etc.) in Konkurrenz, da sie in erster Linie den Beschäftigten „ihrer“ Einheit verantwortlich sind, von denen sie (wieder-)gewählt werden wollen. Im Fall der netzwerkförmig reorganisierten Hoechst AG sind die Betriebsratsgremien nunmehr nur noch für denjenigen Teil der ehemaligen Hoechst-Belegschaft verantwortlich, der rechtlich gesehen zum organisatorischen Bereich ihrer jeweiligen neuen Gesellschaft gehört.

Durch die Restrukturierung hat sich auch die Berechnungsgrundlage für die Anzahl der Betriebsratsmandate verändert. Am Standort Frankfurt-Höchst hat sich die Zahl der betrieblichen Interessenvertreter dadurch von 41 in einem gemeinsamen Gremium auf ca. 200 Mitglieder in rund 30 organisatorisch, rechtlich und räumlich getrennten Gesellschaften erhöht. Diese Interessenvertretungen haben jetzt allerdings nur noch für die Tätigkeitsbereiche ihrer jeweiligen Gesellschaft ein Interessenvertretungsrecht.⁶ Daraus könnten sich neue Chancen einer stärker basisbezogenen Interessenvertre-

⁶ Die Anzahl der freigestellten Betriebsratsmitglieder ist trotz der neuen Berechnungsgrundlage weitgehend konstant geblieben.

tungsarbeit ergeben. Diese werden aber schon allein dadurch in Frage gestellt, daß die Betriebsräte aus rechtlicher Sicht kein Mandat für zwischenbetriebliche Kontakte und Zusammenarbeit haben und diese somit bestenfalls außerhalb ihrer Arbeitszeit als Interessenvertreter pflegen dürfen.⁷ Als problematisch erweist sich in dieser Situation insbesondere die Orientierung der formalen Mitbestimmungsmöglichkeiten allein an der rechtlichen Organisationsform der Unternehmen, die die Dimension der weiterhin bestehenden räumlichen Nähe und Integration der Betriebe der verschiedenen Gesellschaften am Standort Höchst außer acht läßt.⁸ Bisher wurde von der IG BCE nicht ernsthaft versucht, etwa auf der Ebene „sozialpartnerschaftlicher Vereinbarungen“ unterhalb des tarifrechtlichen Regulierungsniveaus zu einer Übereinkunft mit dem Chemie-Arbeitgeberverband über die Einrichtung von Standortbetriebsräten zu kommen.

Eine einheitliche, gesellschaftsübergreifende Interessenvertretung der (ehemaligen) Hoechst-Belegschaft wird aber nicht allein durch fehlende formale Rechte und institutionalisierte Kontakte erschwert, vielmehr resultiert aus der unterschiedlichen Macht- und Abhängigkeitsposition der einzelnen Gesellschaften im Gefüge des Konzernnetzwerkes zugleich eine Hierarchisierung und Segmentierung der Beschäftigten, die für die Belegschaften der Einzelgesellschaften auch zunehmend divergierende Interessenlagen zur Folge hat. Arbeitsplatzreduzierende Rationalisierungsmaßnahmen im Netzwerksegment der unternehmens- und produktionsbezogenen Dienstleistungen beispielsweise schlagen in den Kernunternehmen unmittelbar als Kostensenkung zu Buche, die sich für die dort Beschäftigten als Beitrag zur Sicherung ihrer Arbeitsplätze darstellen kann. Neben der Möglichkeit schwinden somit zugleich auch die interessenbedingten Gründe für ein kollektives Handeln der Beschäftigten.

In Zukunft werden sich voraussichtlich nicht nur die Beschäftigungsverhältnisse in den einzelnen Gesellschaften entlang der Grenzlinien der einzelnen Netzwerksegmente auseinanderentwickeln, sondern auch die Muster der kollektiven (betrieblichen) Arbeitsbeziehungen. Als Indiz können die Ergebnisse der Betriebsratswahlen, die nach der Ausgliederung nun auf der Ebene der Einzelgesellschaften stattfinden, gelten. Sie spiegeln eine deutliche Differenzierung der Mehrheitsverhältnisse wider. Neben Betrieben, in denen die traditionelle Betriebsratsmehrheit von IG BCE, DAG und VAA

⁷ In diesem Punkt ist es teilweise schon zu Konflikten gekommen, als das Management Treffen von Betriebsräten mit Kollegen anderer Gesellschaften nicht als Betriebsratsarbeit akzeptieren wollte.

⁸ Die Betriebsräte berichten, daß die noch bestehenden zwischenbetrieblichen Kontakte in erster Linie auf persönliche Bekanntschaften aus der Zeit, als die Hoechst AG noch ein integriertes Unternehmen war, zurückgehen und aufgrund fehlender gesellschaftsübergreifender Gremien nicht erneuert werden. Das Problem des fehlenden räumlichen Bezugs der Interessenvertretungsstruktur zeigt sich gegenwärtig besonders auch in den neu geschaffenen sogenannten Industrieparks der chemischen Industrie in Ostdeutschland, die aus rechtlich eigenständigen, aber räumlich und teilweise organisatorisch integrierten Betrieben und Unternehmen bestehen.

weiterhin dominiert und gegenüber den Wahlergebnissen der „alten“ Hoechst AG hinzugewonnen hat, stehen solche, in denen die oppositionellen Betriebsräte starke Stimmengewinne verzeichnen und bei bestimmten Beschäftigtengruppen bereits die Mehrheit auf sich vereinigen konnten.⁹ Durch die Auseinanderentwicklung der Interessenlagen der Beschäftigten der verschiedenen Einzelgesellschaften ist eine Verstärkung dieser Tendenz zu erwarten. Ob es zu einem Bruch mit dem für die alte Hoechst AG und die deutsche Großchemie insgesamt typischen „sozialpartnerschaftlichen“ Handlungsmuster der Betriebsräte und zu einer stärkeren Konfliktorientierung kommt, oder ob sich angesichts des organisatorisch verstärkten Marktdrucks neue, auf die einzelnen Gesellschaften bezogene Produktivitätskoalitionen zwischen Betriebsrat und Management herausbilden, ist gegenwärtig noch offen. Unternehmensspezifische Entwicklungspfade sind jedenfalls zu erwarten.

Ein gewisser Interessenausgleich zwischen den Belegschaftsvertretern der einzelnen Gesellschaften könnte zumindest in konzerninternen Netzwerken wie dem der Hoechst AG über den Konzernbetriebsrat herbeigeführt werden. Dabei besteht jedoch die Gefahr, daß sich darin die unterschiedlichen Interessen der verselbständigten Netzwerkunternehmen nur auf übergeordneter Ebene reproduzieren, ohne daß ein allgemein getragener Mechanismus des Interessenausgleichs bzw. solidarischer Interessenvertretungspolitik gefunden wird. Zudem ist der Konzernbetriebsrat betriebsverfassungsrechtlich an die Grenzen der Bundesrepublik gebunden und kann somit auf dieser formalrechtlichen Grundlage nicht der internationalen Organisationsstruktur des Netzwerk-Konzerns gerecht werden. Diese Problematik stellt sich in verschärftem Maße durch den internationalen Zusammenschluß zwischen der Hoechst AG und Rhône-Poulenc. Bis zu einer gesellschaftsrechtlichen Regelung der Unternehmensverfassung einer sog. Europa-AG bleibt die konkrete Zusammensetzung und Ausgestaltung der konzernübergreifenden Interessenvertretungs- und Kontrollgremien in erster Linie dem unternehmenspolitischen Kalkül des leitenden Managements und den maßgeblichen Anteilseignern überlassen. Allerdings können die Interessenvertretungen der Beschäftigten durch ein koordiniertes Vorgehen besonders in der fragilen Phase einer eingeleiteten Fusion ihre Ansprüche geltend machen. Neben teilweise divergierenden individuellen und betriebspolitischen Interessen dürfen dabei jedoch allein die kulturellen und organisationstechnischen Abstimmungsschwierigkeiten zwischen den Interessenvertretungen verschiedener Länder nicht unterschätzt werden.

(4.) Da die Organisationsstruktur eines strategischen Netzwerks nicht zuletzt eine schnelle Neuzusammensetzung der eingebundenen Unternehmen bzw. Unternehmensseinheiten ermöglichen soll, stellt sich für die institutionalisierte Interessenvertretung auch das Problem, sich einem schnellen Wechsel der Netzwerkelemente inhaltlich und

⁹ Unklar ist, ob die Ursache dieser Differenzierung ein neues gesellschaftsspezifisches Wahlverhalten der Beschäftigten ist oder ob sie nur aufgrund der nunmehr getrennten Stimmauszählung jetzt zutage tritt.

organisatorisch entsprechend schnell anpassen zu müssen. Diese im Netzwerk-Konzern angelegte Diskontinuität der Interessenvertretungsstrukturen und der dabei handelnden Interessenvertreter stellt eine besondere Schwierigkeit dar, weil gerade auch die betriebliche Interessenvertretung auf gewachsene (persönliche) Vertrauensverhältnisse und die beruflich-soziale Absicherung der Interessenvertreter angewiesen ist. Der organisatorisch-strukturell angelegte permanente Wandel berührt im Fall der Hoechst AG insbesondere die eingespielten Austauschbeziehungen zwischen betrieblicher Interessenvertretung und Unternehmensleitung, die in der Vergangenheit in hohem Maße durch stabile Kooperationsverhältnisse bei langfristiger personeller Kontinuität auf beiden Seiten gekennzeichnet waren. Die Einflußmöglichkeiten der Beschäftigten und ihrer Vertreter basierten – wie es allgemein auch für die Beziehungen auf der Tarifebene in der chemischen Industrie typisch ist – nicht allein auf formalrechtlich ausgebauten expliziten Mitbestimmungsrechten, sondern auch auf einem Netz von informellen Beziehungen, Absprachen und Austauschverhältnissen, die durch die auf Dauer gestellte Dynamik der Reorganisation nun destabilisiert werden. Ob diese in den neuen Gesellschaften und unter permanent wechselnden organisatorischen Bedingungen wieder aktualisiert werden können, ist derzeit noch nicht abzusehen.

Ähnliches gilt auch für die Beziehungen der Interessenvertreter der verschiedenen Gesellschaften untereinander. Die Zusammenarbeit der Betriebsräte im neuen Netzwerk-Konzern der Hoechst AG basiert in der gegenwärtigen Übergangsphase noch in erster Linie auf einem personellen Netzwerk der ehemaligen Interessenvertreter, die sich persönlich in vielen Fällen über lange Jahre kennen und über ausgeprägte Erfahrungen in der Praxis der betrieblichen Interessenvertretung verfügen. Ob diese personalen Beziehungen dauerhaft aufrechterhalten werden können, ist eher fraglich, da ihnen jetzt die institutionelle Grundlage fehlt.

Neben Schwierigkeiten bei der Rekrutierung neuer Interessenvertreter für die nun vermehrt zur Verfügung stehenden Posten, mit denen gegenwärtig insbesondere die oppositionellen Gruppierungen zu kämpfen haben, sehen sich die alten und potentiell neuen Interessenvertreter mit dem Problem konfrontiert, daß sie sich aufgrund der strategisch und organisatorisch angelegten Instabilität der Netzwerkstruktur nicht auf eine kontinuierliche Rolle als Interessenvertreter einstellen können. Diese Unsicherheit ist vor allem dadurch begründet, daß die Organisationseinheit, für die man zuständig ist, schnell in ein anderes Unternehmensnetzwerk verlagert werden kann, und daß dadurch unternehmensspezifische Erfahrungen ebenso entwertet werden können, wie auch die Möglichkeit, als (freigestellter) Betriebsrat tätig zu sein, verloren gehen könnte.

4. Mehr Markt *und* mehr Hierarchie: Der Wandel des Entgeltsystems

Die tarifliche und betriebliche Verhandlung über die Bestimmung von Lohn und Leistung bildet traditionell den Kernbereich der industriellen Beziehungen. Gerade hier

fanden in den 90er Jahren weitreichende Veränderungen statt, die sowohl Ergebnis als auch Medium der netzwerkförmigen Reorganisation des Hoechst-Konzerns sind.

In der Debatte um neue Formen dezentraler Unternehmensorganisation und die Internalisierung von Marktmechanismen wird übereinstimmend die unternehmerische Notwendigkeit neuer Methoden der Personalführung konstatiert, die das zentrale Problem der Widersprüchlichkeit von Dezentralisierung und zentraler Koordination und Steuerung bearbeitbar machen sollen (Hirsch-Kreinsen 1996; Moldaschl 1998). Als besonders schwierig erweist sich in diesem Zusammenhang insbesondere die Ausrichtung der Leistungsbereitschaft der Beschäftigten der verschiedenen Hierarchieebenen auf die zentralen Unternehmensziele vor dem Hintergrund der aus Dezentralisierungsbestrebungen resultierenden Ausdifferenzierung bereichsspezifischer Interessen und Anforderungen. Propagiert wird unter anderem eine Hinwendung zu den sog. „weichen“ Faktoren der betrieblichen Werthaltungen, die durch eine systematische Identifikationspolitik und sozialintegrative Maßnahmen auf die zentralen Unternehmensziele hin orientiert werden sollen (Nerdinger/Rosenstiel 1996). Die Frage, ob parallel dazu auch ein die gesamte Belegschaft einbeziehender Formwandel der Entlohnungsmethoden zu erwarten ist, wird in der Reorganisationsliteratur dagegen kaum diskutiert.¹⁰ Gerade ein solcher besitzt unseres Erachtens jedoch für die ökonomische Funktionsfähigkeit der netzwerkförmigen Unternehmensorganisation einen zentralen Stellenwert.

Am Beispiel der Hoechst AG lassen sich dabei aus unserer Sicht zwei Entwicklungstendenzen erkennen, die von besonderer Bedeutung sind. Zum einen erfolgt die aktuelle Form der Entgeltbestimmung durch eine neue Kombination von vermarktlichten und hierarchischen Bewertungen und Beurteilungen, die der kollektiven Interessenvertretung die Möglichkeiten der Mitbestimmung über die betrieblichen Entgeltbestandteile zunehmend entzieht (4.1). Zum anderen hat die netzwerkförmige Konzernorganisation mittelfristig eine erheblich verstärkte Ausdifferenzierung der Entgeltstrukturen zwischen den einzelnen Netzwerk-Unternehmungen zur Folge, da ein zunehmender Anteil des Entgelts von der jeweils unternehmensspezifischen Renditeentwicklung und den marktökonomisch orientierten Strategien des Managements der fokalen Unternehmung abhängig gemacht wird (4.2).

4.1. Das neue Entgeltsystem der Hoechst AG

In der Entwicklung der Hoechster Entlohnungsmethoden in der Nachkriegszeit lassen sich grob drei Abschnitte unterscheiden. Unter den produkt- und arbeitsmarktökonomischen Anforderungen der fordistischen Entwicklungsphase stellten klassische Leistungslohnformen wie der Akkordlohn bzw. der – aufgrund der spezifischen produktionstechnischen Bedingungen der chemischen Industrie stärker verbreitete – Prämien-

¹⁰ Eine gewisse Klarheit herrscht bestenfalls bezüglich der Vergütung für Führungskräfte und qualifizierte Angestellte, wo sich eine Zunahme von Ziel- und Leistungsvereinbarungen als Entwicklungspfad andeutet (Bender 1997; Moldaschl 1998).

lohn die adäquate Vergütungsmethode im ausführenden Produktionsbereich dar, indem der Lohnreiz auf die optimale bzw. maximale Produktionsmenge abzielte, die auf stabilen oder expandierenden Massenmärkten abgesetzt werden konnte, so daß die Produktionsnormen mit den Markterfordernissen in spezifischer Weise in Einklang gebracht werden konnten. Flankiert wurde die tayloristische Leistungslohnpolitik durch ein ausgeprägtes System bedürfnisorientierter betrieblicher Sozialleistungen, das die Probleme der Arbeitkräfterekrutierung zur Zeit der Vollbeschäftigung lösen sollte. Im Zuge der nachlassenden ökonomischen Dynamik und der anwachsenden Arbeitslosigkeit am Ende der 60er Jahre erwies sich der Zusammenhang aus tayloristischem Leistungslohn und integrativer Sozialpolitik zunehmend als dysfunktional. 1974 wurden die betrieblichen Vergütungsmethoden durch die Einführung des 'Monatslohns Hoechst' drastisch umgestaltet. Die Anwendbarkeit von Akkord- und Prämienlöhnen wurde nicht nur durch die fortschreitende Kontinuierung und Integration des technisch-organisatorischen Produktionsablaufs erschwert, vielmehr war durch die Lohnreform auch intendiert, die zu Beginn der 70er Jahre aufgetretenen Lohndrifttendenzen einzudämmen. Das Lohnsystem von 1974, dessen Grundzüge von eher marginalen Änderungen abgesehen bis 1995 zur Anwendung kamen, war gekennzeichnet durch eine starke Verregelung und Systematisierung der Lohnbestimmung, langgezogene betriebliche Aufstiegswege und durch eine qualifikations-, status- und tätigkeitsbezogene Differenzierung der Beschäftigten. Die Leistungsmotivation, verstanden als Ausrichtung der Leistungsbereitschaft der Beschäftigten auf die Unternehmensinteressen, wurde in erster Linie durch die Chance zum innerbetrieblichen Aufstieg als „langer Marsch“ durch die hierarchisch angeordneten, differenzierten betrieblichen (Zwischen-)Lohngruppen erreicht. Auf kurzfristig schwankungsempfindliche Formen des Lohnreizes wurde weitgehend verzichtet.¹¹ Die Arbeitsbewertung erfolgte für die gewerblich Beschäftigten mittels der sog. analytischen Methodik, die eine genaue Zergliederung der Tätigkeiten in einzelne Belastungs- und Anforderungsfaktoren vornahm und die detaillierte und zentrale Kontrolle und Transparenz der Arbeitsbedingungen gewährleistete. Die betrieblichen Sozialleistungen, die vor allem – ebenso wie die langgezogenen betrieblichen Aufstiegswege und die schrittweise Lohnerhöhung nach betrieblichen Zeitstufen – die langfristige Unternehmensbindung der Kernbelegschaft sicherstellen sollten, wurden zunehmend monetarisiert. Diese Form der bürokratischen Segmentierung und Hierarchisierung der Belegschaft bei gleichzeitiger Sicherung ihrer Unternehmensloyalität erwies sich im Kontext relativ stabiler Absatzbedingungen als adäquat für die vertikal und horizontal integrierte sowie nach Geschäftsbereichen diversifizierte Organisationsform der Hoechst AG.

¹¹ Nach Abschaffung der Akkord- und Prämienlöhne wurde eine geringe Leistungszulage nach einer individuellen Beurteilung durch die Vorgesetzten gezahlt, die im Durchschnitt ca. 5% des Lohns ausmachte. Zwischen 1979 und 1995 wurde sie ohne Bezug zu einem formalen Beurteilungssystem gezahlt und diente in erster Linie zur Linearisierung der Aufstiegswege, indem sie vergeben wurde, wenn eine Höhergruppierung in Aussicht stand.

Durch die zunehmende Dynamik der Unternehmensreorganisation und den fortschreitenden Arbeitsplatzabbau in den 90er Jahren wurde diesem System der „bürokratischen Kontrolle“ (Edwards 1981), das wesentlich auf der Stabilität der Betriebsorganisation, der langfristigen Unternehmenszugehörigkeit der Beschäftigten, kalkulierbaren Aufstiegswegen und konstanten Arbeitsplatzangeboten basiert, die Grundlage entzogen. Die Einführung des neuen Entgeltsystems von 1995 bedeutete eine partielle Rücknahme der tätigkeits- und statusbezogenen Segmentierung und eine erhebliche Stärkung der markt- und individuell leistungsbezogenen Differenzierung der Belegschaft. Die neuen Entlohnungsmethoden für die Tarifbeschäftigten sind im wesentlichen durch zwei Elemente charakterisiert. Die bisherigen betrieblichen, aber durch prozentuale Kopplung an die Tariflöhne dynamischen Entgeltbestandteile werden weitgehend gestrichen, und die dadurch frei gewordene Lohnsumme wird als Budget für die Vergabe einer individuellen Leistungszulage durch die direkten Vorgesetzten verwendet. Gleichzeitig werden die betrieblichen Zwischenlohngruppen für die gewerblich Beschäftigten abgeschafft und die Tätigkeiten nunmehr direkt in die Entgeltgruppen des Bundesentgelttarifvertrags eingestuft. Die Anzahl der gewerblichen Entgeltgruppen reduziert sich damit von vierzehn auf acht.

Für die Bestimmung dessen, was als zu entlohnende Leistung gilt, sind nunmehr drei Faktoren konstitutiv, die durchaus in widersprüchlichem Verhältnis zueinander stehen können: 1. die individuelle Arbeitsleistung, 2. der jeweilige Beitrag des entsprechenden Bereichs zum Unternehmenserfolg und 3. die Marktsituation des Unternehmens¹² insgesamt. Charakteristisch für die neue Entlohnungsform ist dabei das tendenzielle Auseinandertreten von *Beurteilung* der Beschäftigten und *Bewertung* der beurteilten Leistung. *Beurteilt* werden die Beschäftigten durch die direkten Vorgesetzten anhand eines in der Betriebsvereinbarung definierten Kriterienkatalogs, bei der sie einer von fünf Beurteilungsstufen zugeordnet werden. Die *Bewertung* der jeweiligen abgeschätzten Leistung, das heißt, die Zuweisung eines konkreten Geldwertes zu der Beurteilungsstufe erfolgt anhand einer vom Management aufgestellten Tabelle, die eine nach Entgeltgruppenzugehörigkeit jeweilig unterschiedliche Geldsumme für die Bewertungsstufen vorsieht.¹³ Gleichzeitig ist die Gesamtsumme, die für die Verteilung der Leistungszulage zur Verfügung steht, durch das vom Vorstand festgelegte Budget, das sich an der ökonomischen Lage des Unternehmens orientieren soll, begrenzt. Eine

¹² Bezugspunkt ist die jeweilige operative Einheit, d.h. bis 1997 die Hoechst AG selbst, anschließend die jeweiligen Einzelgesellschaften.

¹³ Dabei ist der Geldwert für die erzielte Leistung nicht – wie im traditionellen Akkord- oder Prämienlohn – als Prozentsatz des Tarifentgelts definiert, sondern steigt im unteren Entgeltbereich sowohl absolut als auch relativ zum Grundentgelt an. Im Durchschnitt beträgt die Leistungszulage für die Gruppen E1 bis E8 etwa 11% des Tarifentgelts, sie kann im Einzelfall aber 28% und mehr betragen. Für die oberen, vornehmlich von Angestellten besetzten Entgeltgruppen liegt der Durchschnitt aufgrund des bereits tariflich vergleichsweise hoch festgelegten Grundentgelts bei nur ca. 6%. Grundsätzlich ist die Leistungszulage aber nach oben offen, um ungewöhnliche „Spitzenleistungen“ besonders honorieren zu können.

Erhöhung des Budgets¹⁴ schlägt sich nun nicht automatisch in einer Neudefinition der Geldwerte für die Beurteilungsstufen nieder, sondern kann auf Ebene der einzelnen Vorgesetzten einen besseren *Beurteilungsdurchschnitt* ermöglichen. Das heißt also, daß Budgetveränderungen sich sowohl in der Beurteilung als auch der Bewertung niederschlagen können.

Indem die Budgethöhe von der ökonomischen Lage des Unternehmens abhängig gemacht wird,¹⁵ fließt in das Leistungsentgelt also nicht nur die tatsächlich eingeschätzte individuelle Leistung ein, sondern ebenso die Bewertung des Produktionsergebnisses durch den externen Markt. Die Definition von „Leistung“ entkoppelt sich damit tendenziell von der individuellen Arbeitsintensität, die Arbeit wird erst durch den Erfolg auf dem Markt „in Wert gesetzt“. „Leistung ist hier keine rein arbeitsprozessual definierte Größe im Sinn von zur Aufrechterhaltung der Produktion zweckdienlich verausgabter Arbeit, sondern als Leistung gilt diese Arbeit – pointiert gesagt – nur, insoweit sie sich auf der Aktiva-Seite der Bilanz niederschlägt“ (Bender 1997: 147). Der Lohn bestimmt sich nunmehr nur noch zu einem bestimmten Anteil aus der Erfüllung unternehmensseitig vorgegebener Aufgaben und wird statt dessen abhängig von der Performance des Unternehmens und dem spezifischen Anteil des jeweiligen Arbeitsbereichs hieran. Dadurch löst sich der Begriff dessen, was als Leistung gilt, von der individuellen Arbeitskraftverausgabung und wird verstärkt der Marktbewertung unterstellt. Individuelle Leistung ist nicht mehr allein der Beitrag der lebendigen Arbeit zur betrieblichen Produktion der Waren, sondern wird abhängig von der Realisation des Werts des Arbeitsergebnisses am Markt. Die Lohnabhängigen werden dadurch von reinen Verkäufern ihrer Ware Arbeitskraft zugleich zu Verkäufern des gefertigten Produkts und somit zu Teilhabern am Realisationsrisiko, zu „Intrapreneurs“, allerdings ohne daß sie – wie das begriffliche Vorbild des Entrepreneurs suggeriert – ihren „Kapitalertrag“ individuell wirklich beeinflussen können, denn die strategischen Entscheidungen, die im wesentlichen die Position des Unternehmens am Markt und somit den Preis der eingesetzten Arbeitskraft bestimmen, bleiben von den Beschäftigten im Kern unbeeinflussbar.

Dieses Einfließen der Marktbewertung in den individuellen Leistungslohn findet nun aber nicht allein auf Unternehmensebene statt, sondern wird auf die einzelnen Unternehmensbereiche und Profit-Center heruntergebrochen, indem das Budget auf die verschiedenen Bereiche je nach ihrem Beitrag zum Gesamtergebnis unterschiedlich aufgeteilt wird. Auch hier ist allerdings keine automatische Verkopplung mit internen Kennzahlen vorgesehen, sondern die interne Budgetverteilung wird wiederum allein

¹⁴ Eine Kürzung wurde in der Betriebsvereinbarung bei der Einführung des Entgeltsystems verabgeschlossen.

¹⁵ Es besteht in dieser Hinsicht allerdings kein Automatismus, beispielsweise durch Kopplung der Budgetsumme an unternehmerische Kennzahlen, sondern die Interpretation der ökonomischen Lage des Unternehmens und ihr Niederschlag in der Leistungslohnsumme ist allein der freien Entscheidung des Vorstands vorbehalten.

durch das Management ohne Beteiligung des Betriebsrats vorgenommen. Die in einer profitableren Produktionseinheit erbrachte Leistung gilt als „mehr Wert“ als dort, wo der ökonomische Anteil am Unternehmensziel geringer ist, womit zugleich der Grundsatz „gleicher Lohn für gleiche Leistung“ verabschiedet wird. Die bereichsspezifische Abstufung des an das Unternehmensergebnis gebundenen Lohnbudgets übernahm dabei im Einführungsjahr des neuen Entgeltsystems die Funktion der kollektiven Entgelt-differenzierung zwischen den Produktionsbereichen, denen nach ihrer Ausgliederung als eigenständige Gesellschaften eine unterschiedliche Position im Macht- und Abhängigkeitsgefüge des Netzwerk-Konzerns zugewiesen wurde. Betrachtet man die Beurteilung der Beschäftigten der verschiedenen Produktionsbereiche vor ihrer Quasi-Externalisierung oder ihrer vollständigen ökonomisch-organisatorischen Ausgliederung, so sind hier bereits die Differenzen in der ökonomischen Lage zwischen den später selbständigen Gesellschaften vorweggenommen.

Aufgrund der Anbindung der Leistungslohnsumme an den ökonomischen Erfolg des Unternehmens kann bezüglich der *Leistungsbewertung* von einer *strategischen Vermarktlichung*¹⁶ gesprochen werden. Die Stärkung marktförmiger Kontroll- und Steuermechanismen geht im vorliegenden Fall allerdings keineswegs mit einer Rücknahme hierarchischer Anweisungsverhältnisse einher. ‘Markt’ und ‘Hierarchie’ stehen nicht zwangsläufig – wie in der organisationstheoretischen Debatte um Netzwerke zumeist unterstellt – in einem umgekehrt proportionalen Verhältnis zueinander, etwa in dem Sinne, daß die Ausweitung marktförmiger sozialer Verhältnisse nur *auf Kosten* hierarchischer Beziehungen erfolgen kann. Denn die Verkopplung der Leistungsprämie mit einem neuen *Personalbeurteilungssystem* wertet die Rolle der direkten Vorgesetzten, die nun über einen erheblichen Teil der Vergütung ihrer Beschäftigten praktisch frei entscheiden können, erheblich auf.¹⁷ Im Vergleich zur klassischen tayloristischen (Akkord- bzw. Prämien-)Lohnform bedeutet die neue Vergütungsmethode neben dieser *Re-Hierarchisierung* der individuellen Arbeitsbeziehungen im unmittelbaren Arbeitsprozeß zugleich eine *Re-Personalisierung*. An die Stelle (vorgeblich) objektiver Arbeits- und Leistungsbewertungsmechanismen tritt die subjektive, methodisch kaum kontrollierte Einschätzung des Leistungsverhaltens der Beschäftigten. Dies geht einher mit der Abkehr von der konkreten Definition und detaillierten Vorgabe einzelner Arbeitsaufgaben und der Verlagerung der Leistungskriterien in den Persönlichkeitsbereich. Die analytische Leistungsbeurteilung ist nicht mehr, wie die traditionellen

¹⁶ Als „strategisch“ wird die Vermarktlichungstendenz hier bezeichnet, um einerseits zu betonen, daß die Vermarktlichung als Konsequenz unternehmensstrategischer Entscheidungen zu betrachten ist (vgl. Moldaschl 1998: 211ff.). Andererseits soll damit hervorgehoben werden, daß es sich um keine „echte“ Vermarktlichung im Sinne der Konstruktion interner Marktlöhne handelt, sondern um einen Prozeß, der weiterhin der Definitionsmacht des Managements untersteht.

¹⁷ Die Stärkung der unmittelbaren Vorgesetzten war auch explizites Ziel des Personalmanagements der Hoechst AG bei der Einführung des Entgeltsystems (vgl. die Veröffentlichungen ihrer Vertreter Mainzer/Muth 1994 und Weinmann/Mainzer 1995).

Leistungslohnformen, auf die Ex-ante-Planbarkeit der Arbeitskraftverausgabung im Sinne der Bestimmung einer konkreten Arbeitsmenge pro Zeiteinheit angewiesen, sondern honoriert die Akzeptanz und Internalisierung von Werthaltungen und Verhaltensnormen, die in vorab unbestimmt bleibenden Situationen die unternehmenszieladäquate Arbeitskraftverausgabung erwarten lassen. An die Stelle der kontinuierlichen Leistungsüberwachung anhand des Mengenergebnisses tritt eine Prüfung der individuellen Einstellungen und Orientierungen, die sicherstellen soll, daß die arbeits- und produktionsorganisatorisch notwendig gewordene partielle Autonomie mittels internalisierter (Selbst-) Kontrolle flexibel im Sinne des Unternehmensziels genutzt wird. Als Leistung gilt nicht mehr das Erreichen eines bestimmten vorab definierten konkreten Produktionsergebnisses, sondern eine allgemeine Verhaltensdisposition, eine abstrakte Bereitschaft zur angestregten Arbeitskraftverausgabung, deren konkrete Form sich aus den wechselnden Anforderungen der jeweiligen veränderlichen Arbeitssituation ergibt. Insofern können derartige Formen der persönlichkeitsbezogenen Leistungsbeurteilung konform gehen mit manageriellen Bemühungen zur Sicherung der Sozialintegration innerhalb dezentralisierter Organisationen.

Die neue Entlohnungsform hat die paradoxe Konsequenz der gleichzeitigen *Auf- und Entwertung der betrieblichen Interessenvertretung*, die sich als Bestandteil des oben beschriebenen Verbetrieblichungs-Entbetrieblichungsdilemmas verstehen läßt. Aufgewertet wird die Rolle des Betriebsrats durch die Entkopplung der betrieblichen Entgeltbestandteile von der Tarifiedynamik, denn der auf Betriebsebene in der „zweiten Lohnrunde“ nutzbare ökonomische Verteilungsspielraum wird durch die Lockerung von den tariflichen Vorgaben erweitert. Andererseits kann der Betriebsrat diese neue Aufgabe immer weniger im Sinne einer effektiven Vertretung der entgeltpolitischen Interessen der Beschäftigten wahrnehmen. Ursache sind die beiden Kernelemente der neuen Entlohnungsform, die sich schlagwortartig als *Privatisierung der Leistungsbeurteilung* und *strategische Vermarktlichung der Leistungsbewertung* kennzeichnen lassen. Dadurch wird die betriebliche Entgeltpolitik gewissermaßen auf zwei Ebenen aufgeteilt: in den *Mikrobereich der individuellen Leistungsbeurteilung* als persönliches Verhältnis zwischen den einzelnen Beschäftigten und ihren Vorgesetzten einerseits und in den *Makrobereich* der Lohnbudgetbestimmung als marktbezogene Entscheidung auf der zentralen Ebene *des Unternehmens* andererseits. Durch diese gegenläufigen Dezentralisierungs- und Rezentralisierungsprozesse verliert die *Mesoebene des Betriebs*, wo der Betriebsrat traditionell über am besten ausgebaute Mitbestimmungs- und Einflußmöglichkeiten verfügt, wesentlich an Bedeutung, ohne daß er bislang neue Handlungsfelder im Mikrobereich der individuellen Arbeitsbeziehungen und im Makrobereich des Unternehmens aufbauen konnte.

Die *Leistungsbeurteilung* wird im wesentlichen zum Bestandteil der individuellen Arbeitsbeziehungen zwischen Beschäftigten und ihren Vorgesetzten, in die die betriebliche Interessenvertretung im konkreten Einzelfall wenig Einblick hat. Mögliche Konflikte um Lohn und Leistung erscheinen dabei auf dieser unteren Ebene des Beurtei-

lungsgesprächs nicht als Auseinandersetzungen um die grundlegende Form und Höhe der Entgeltbestimmung oder gar als Kampf um die Beteiligung der Beschäftigten am Produktivitätswachstum, sondern mitunter als individuelles, quasi-privates Problem zwischen einzelnen Personen, zwischen Beurteilenden und Beurteilten. Durch diese Privatisierung der Leistungslohnpolitik bleibt die betriebliche Interessenvertretung in der Praxis – trotz formal garantierter Beschwerde- und Beteiligungsrechte – weitgehend ohne Einfluß auf die Beurteilung der Leistung und die Bestimmung ihrer monetären Bewertung. Der Nachweis inhaltlicher „Fehleinschätzungen“ in der individuellen Leistungsbeurteilung ist für die Vertreter des Betriebsrats schon allein deswegen schwer zu erbringen, weil sie im Regelfall an den jeweiligen betrieblichen Arbeitsprozessen nicht beteiligt sind. Während die Vorgesetzten gewissermaßen als „Experten“ für die konkreten Fälle auftreten können, verbleibt den Interessenvertretern nur die Position der Außenstehenden. Die Durchsetzung des individuellen lohn- und leistungspolitischen Interesses kann dadurch kaum mehr mittels Stellvertreterpolitik durch die betriebliche Interessenvertretung gelingen, sondern die Beschäftigten bleiben allein auf ihre persönlichen Fähigkeiten und Kompetenzen verwiesen, ohne institutionelle und organisatorische Rückendeckung durch die betrieblichen Experten des Betriebsrats oder gar der Gewerkschaft in Anspruch nehmen zu können.

Ähnlich problematisch gestalten sich die Mitbestimmungsmöglichkeiten auf der zentralen Makroebene des Unternehmens. Der ökonomische und strategische Entscheidungsbereich zählt seit je zu den prekären Verhandlungsfeldern, die sich dem Einfluß der betrieblichen Interessenvertretung weitgehend entziehen. Diesem Feld der Unternehmenspolitik wird nun durch die strategische Vermarktlichung die *Leistungsbewertung* unterstellt, d.h., ein wesentliches Element der Lohnpolitik wird einem mitbestimmungsrechtlich kaum zu beeinflussenden Bereich zugeordnet. Formen der institutionalisierten Aushandlung zwischen Management- und Beschäftigtenvertretern sind weder für die Bestimmung der Lohn/Leistungsrelation (d.h. bei der Definition der Geldwerte für die einzelnen Beurteilungsstufen) noch für die zentrale Frage der kollektiven Leistungslohnsomme (d.h. bei der Festlegung des Lohnbudgets) vorgesehen. Beteiligungsansprüche in diesem Bereich werden von der betrieblichen Interessenvertretung allerdings auch gar nicht eingefordert. Die einseitige Schließung dieses möglichen Politisierungs- und Aushandlungsfelds zugunsten der Unternehmensseite gelingt letztlich durch die Konstruktion einer Vorstellung vom Lohn als abhängiger Variable ökonomischer Sachgesetzmäßigkeiten. Was dabei überhaupt als ökonomische Notwendigkeit gilt, wird allein vom leitenden Management und den Kapitaleignern entschieden.

Die Durchsetzungsfähigkeit entgeltpolitischer Interessen wird in Zukunft davon abhängig sein, inwieweit es dem Betriebsrat gelingt, die beiden neuen Felder der Entgeltpolitik zu besetzen und einerseits die Kompetenzen der einzelnen Beschäftigten zu stärken, andererseits neue Einflußmöglichkeiten auf die strategischen Unternehmensentscheidungen zu generieren. Ob dies unter den gegenwärtigen Bedingungen erfolg-

reich sein kann, ist allerdings skeptisch zu beurteilen, denn aufgrund fehlender gesetzlich gesicherter Mitbestimmungsrechte bleibt der betrieblichen Interessenvertretung hier nur der Weg informeller Einflußnahme.

4.2. Im Übergang in die Zukunft des Netzwerk-Konzerns

Die Radikalisierung der Unternehmensreorganisation, die 1997 schließlich zur Umwandlung des integrierten Großunternehmens in einen Netzwerk-Konzern, der aus einer Vielzahl rechtlich eigenständiger Gesellschaften unter der Leitung einer strategischen Managementholding besteht, führte, stellt auch die Veränderungsmöglichkeiten der Entgeltsysteme vor neue Perspektiven. Die Kompetenz zur Bestimmung der Lohnregelungen und zum Abschluß von entsprechenden Betriebsvereinbarungen liegt nun nicht mehr bei der Hoechst AG, sondern bei den Leitungen der verschiedenen Einzelgesellschaften. Völlig eigenständige Entwicklungslinien der betrieblichen Lohnpolitik wären somit zumindest mittelfristig rechtlich möglich. Sämtliche zum Zeitpunkt der Ausgliederung aus der Hoechst AG gültigen Betriebsvereinbarungen, darunter auch die zum neuen Entgeltsystem, gelten nach §613a BGB bei Eigentümerwechsel für ein Jahr als Bestandteil der individuellen Arbeitsverträge der bereits Beschäftigten und sind als solcher ein weiteres Jahr rechtswirksam. Soll die Gültigkeit zeitlich darüber hinaus und auch für neu Eingestellte erweitert werden, müssen die Betriebsvereinbarungen auf der Ebene der neuen Gesellschaften durch Arbeitgeber und Betriebsräte rekollektiviert werden. Bislang ist dies nur in einigen der neuen Netzwerkgesellschaften geschehen. In anderen besitzt das Höchster Entgeltsystem bislang nur individuelle Wirksamkeit, und dort hat das Personalmanagement bereits angekündigt, die Regelungen in ihrer alten Form nicht wieder in Kraft setzen zu wollen.¹⁸

In zwei Punkten hatte die Ausgliederung unmittelbare Konsequenzen für die Entgelthöhe der Beschäftigten. Erstens ist die Entscheidungskompetenz über die Höhe des Lohnbudgets vom Vorstand der Hoechst AG nun auf die entsprechenden Gremien der einzelnen Gesellschaften übergegangen, deren jeweilige ökonomische Lage (als Kriterium der kollektiven Entgelthöhe) sich deutlich unterscheidet. Die Lohnbudgets werden damit nochmals ein Stück marktnäher bestimmt, und ihre weitere Entwicklung wird, so ist vorauszusehen, entsprechend der differierenden Marktlage der einzelnen Unternehmen deutlich unterschiedlich verlaufen.

Als zweites ist die Jahresprämienregelung der Hoechst AG, die vergleichsweise hohe, am Betriebsergebnis und der Tätigkeitsdauer der Beschäftigten orientierte Sonderzahlungen vorsah und betriebsvertraglich genau geregelt war, aus technischen Gründen ausgelaufen, da die Hoechst AG selbst kein operatives Geschäft mehr betreibt. In einer

¹⁸

Geplant ist unter anderem, das monatliche Entgelt nunmehr vollständig auf Tarifniveau abzusenken und die Leistungszulagen zusammen mit der Jahresprämie nur noch ein- oder zweimal jährlich auszus zahlen, um den Charakter der übertariflichen Leistungen als besondere zusätzliche Gratifikation des Unternehmens symbolisch hervorzuheben.

der neuen Gesellschaften wurde bereits eine neue Vereinbarung zwischen Betriebsrat und Arbeitgeberseite abgeschlossen, in anderen befindet sie sich derzeit im Verhandlungsstadium. Gegenwärtig werden die Jahresprämien in den meisten Gesellschaften nach freier Entscheidung der Unternehmensleitungen ohne vertragliche Vereinbarungen mit der betrieblichen Interessenvertretung vergeben, und es ist zu vermuten, daß dies auch in Zukunft so bleiben könnte.¹⁹ Keine der Jahresprämien der neuen Unternehmen – unabhängig davon, ob sie ungeregelt oder auf der Basis von Betriebsvereinbarungen ausgezahlt werden – erreicht im übrigen die Höhe der alten Höchster Bestimmungen. In diesem Punkt ist es durch die Reorganisation also gesellschaftsübergreifend zu sofort wirksamen Entgeltminderungen gekommen.

Über die weitere Entwicklung der Entlohnungsbedingungen können nur Vermutungen angestellt werden. Zu erwarten ist eine deutliche Diversifizierung der Lohnsysteme und der Vergütungshöhe in Abhängigkeit von der Position der Gesellschaften innerhalb des Netzwerk-Konzerns, denn die einzelnen Gesellschaften sind spätestens nach Ablauf der einjährigen Übergangsfrist in ihrer Entscheidung über den Abschluß von entgeltbezogenen Betriebsvereinbarungen völlig frei. Besonders in den Gesellschaften des Netzwerksegments der unternehmens- und produktionsbezogenen Dienstleistungen wird das Entgeltniveau in Zukunft weiter unter Druck geraten, weil sie durch ihre Externalisierung nun auch in Lohnkostenkonkurrenz zu Unternehmen außerhalb der Chemiebranche stehen. Nach einer in den Übergangsregelungen vereinbarten Frist von fünf Jahren können die Arbeitgeber zudem das Tarifgebiet der chemischen Industrie verlassen und sich an den (zumeist niedrigeren) Tariflöhnen ihrer entsprechenden Branchen orientieren. Zudem stehen diese Unternehmen im Abhängigkeitsverhältnis zu den Kerngesellschaften des strategischen Netzwerks als ihren Hauptabnehmern – die Akquisition konzernexterner Kunden erwies sich bislang als schwierig –, die versuchen könnten, im Zuge verstärkter Rationalisierungsbemühungen ihre Kosten auf sie abzuwälzen. Die Beschäftigten im Netzwerksegment der unternehmens- und produktionsbezogenen Dienstleistungen werden also eindeutig zu den Verlierern der Unternehmenszergliederung gehören.

Zu vermuten ist zudem eine Auseinanderentwicklung der Entgelthöhe der produzierenden Netzwerkgesellschaften in Abhängigkeit von ihrer Zugehörigkeit zu verschiedenen Sparten der chemischen Industrie, entlang deren Grenzen die Zergliederung des Unternehmens verlief. Lohnreduzierungen sind dabei vor allem in den eher randständigen Bereichen außerhalb der „Life Sciences“ zu erwarten.

Die Überführung des Unternehmens in einen Netzwerk-Konzern ermöglicht also die Nutzung unterschiedlicher Formen der lohn- und leistungspolitischen Einbindung der Beschäftigten am unmittelbaren Kernstandort. Für die Höhe und Form des Entgelts der

¹⁹ Die alte Jahresprämienordnung der Hoechst AG stellte sowohl bezogen auf die Prämienhöhe als auch bezüglich ihrer kooperativen Vereinbarung mit dem Betriebsrat im brancheninternen Vergleich eine Besonderheit dar.

Beschäftigten ist künftig nicht mehr die Zugehörigkeit zum Großunternehmen Hoechst AG ausschlaggebend, sondern die differierende ökonomische Lage und die Position der jeweiligen Einzelgesellschaft im hierarchischen Gefüge des Konzern-Netzwerks.

Literatur

- Aglietta, M. (1979): A theory of capitalist regulation. London.
- Altvater, E./Mahnkopf, B. (1996): Grenzen der Globalisierung. Münster.
- Bathelt, H. (1997): Chemiestandort Deutschland. Berlin.
- Bender, G. (1997): Lohnarbeit zwischen Autonomie und Zwang. Frankfurt/New York.
- Becker, S./Sablowski, T. (1998): Konzentration und industrielle Organisation. Das Beispiel der Chemie- und Pharmaindustrie. In: Prokla, 4 : 619-641.
- Bettelheim, C. (1970): Ökonomischer Kalkül und Eigentumsformen. Berlin.
- Bühner, R. (1987): Management-Holding. In: Die Betriebswirtschaft, 1: 40-49.
- Bühner, R. (1993): Die schlanke Management-Holding. In: Zeitschrift Führung + Organisation 1: 9-19.
- Dormann, J. (1993): Geschäftssegmentierung bei Hoechst. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 12: 1068-1077.
- Edwards, R. (1981): Herrschaft im modernen Produktionsprozeß. Frankfurt/New York.
- Guttman, R. (1996): Die Transformation des Finanzkapitals. In: Prokla, 2: 165-195.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1996): Restrukturierung von Unternehmen – Ziele, Formen und Probleme dezentraler Organisationen. In: Lutz, B./Hartmann, M./Hirsch-Kreinsen, H. (Hg.): Produzieren im 21. Jahrhundert: Herausforderungen für die deutsche Industrie. Frankfurt/New York: 195-223.
- Hoechst AG: Geschäftsbericht. Frankfurt/M. Verschiedene Jahre.
- Mainzer, J./Muth, J. (1994): Leistungsorientiertes Entgeltsystem bei Hoechst. In: arbeitgeber, 23: 850-853.
- Moldaschl, M. (1998): Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In: ISF/INIFES/IfS/SOFI (Hg.): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung, 1997. Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten. Berlin: 197-250.
- Nagel, B./Riess, B./Theiss, G. (1994): Neue Konzernstrukturen und Mitbestimmung. Baden-Baden.
- Nerdinger, F.W./Rosenstiel, L. von (1996): Führung und Personalwirtschaft bei dezentralisierten Kompetenzen. In: Lutz, B./Hartmann, M./Hirsch-Kreinsen, H. (Hg.): Produzieren im 21. Jahrhundert: Herausforderungen für die deutsche Industrie. Frankfurt/New York: 295-323.
- Ruigrok, W./Van Tulder, R. (1995): The logic of international restructuring. London.
- Sauer, D./Döhl, Volker (1997): Die Auflösung des Unternehmens? Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren. In: ISF/INIFES/IfS/SOFI (Hg.): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung, 1996. Schwerpunkt: Reorganisation. Berlin: 19-76.
- Scott, J. (1997): Corporate Business and Capitalist Classes. Oxford.
- Semlinger, K. (1993): Effizienz und Autonomie in Zulieferungsnetzwerken. Zum strategischen Gehalt von Kooperation. In: Staehle, W.H./Sydow, J. (Hg.): Managementforschung 3. Berlin/New York: 309-354.
- Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke. Wiesbaden.

- Sydow, J. (1997): Mitbestimmung und neue Unternehmungsnetzwerke. Gütersloh.
- Teubner, G. (1992): Die vielköpfige Hydra. Netzwerke als kollektive Akteure höherer Ordnung. In: Krohn, G./Küppers, W. (Hg.): Emergenz. Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung. Frankfurt/M.: 189-216.
- Weinmann, H./Mainzer, J. (1995): Neues Entgeltsystem im tariflichen Bereich. Beispiel Hoechst AG. In: Personalführung 10: 824-831.
- Williamson, O.E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Tübingen.
- Windolf, P. (1995): Eigentum und Herrschaft in Unternehmensnetzwerken. In: Fischer, J./Gensior, S. (Hg.): Netz-Spannungen. Berlin: 67-91.

Holm-Detlev Köhler*

Auf dem Weg zum Netzwerkunternehmen? Anmerkungen zu einem problematischen Konzept am Beispiel der deutschen Automobilkonzerne**

Das Netzwerk-Konzept ist zu einem der meist gebrauchten sozialwissenschaftlichen Ansätze zur Analyse des Strukturwandels von Unternehmen und Industrien in der sich globalisierenden Wirtschaft geworden. In seiner radikalsten Ausprägung behauptet es das Ende der traditionellen Unternehmung, welche sich in ein internationales Netzwerk von Projekten und Kommunikationsbeziehungen auflöst. Der vorliegende Beitrag untersucht die empirische Relevanz dieses Konzepts am Beispiel der sich internationalisierenden deutschen Automobilunternehmen. Die Ergebnisse sind widersprüchlich, insofern es die Netzwerk-These unterstützende und ihr entgegenstehende Tendenzen gibt. Diese widersprüchlichen empirischen Ergebnisse führen uns zu einigen kritischen Schlußbemerkungen zu dem Netzwerkan-satz.

On the way to the network organisation? Some remarks on a problematic concept: the German automobile companies

The network concept has become one of the most fashionable approaches in the social sciences to analyse the structural transformation of firms and industries in the globalising economy. In its most radical form, the network approach predicts the end of the traditional firm, transforming it into an international network of projects and communication processes. The present article examines the empirical evidence for this concept in the case of the German automobile companies as they internationalise. Conflicting results emerge. Some elements support, while others contradict the network-thesis. These contradictory empirical results lead us to some final critical remarks on the network concept.

* Dr. phil. Holm-Detlev Köhler, geb. 1956, Dipl.-Volkswirt, Dipl.-Handelslehrer, promov. Politikwissenschaftler, Professor am Dpto. de Economía, Area de Sociología, Universidad de Oviedo, E-33071 Oviedo, Spanien. Veröffentlichungen insbes. zur Gewerkschaftsbewegung in Spanien und Lateinamerika, zum Vergleich industrieller Beziehungen, zur Genossenschaftsökonomie und zu regionalpolitischen Themen.

** Der Beitrag stützt sich auf erste empirische Erhebungen eines laufenden, von der DFG geförderten Forschungsprojektes mit dem Titel „Betriebliche Produktions-Konfigurationen und Produktions-Leitbilder in der globalisierten Standortkonkurrenz“, das der Verfasser am Institut für Soziologie der Universität Erlangen-Nürnberg gemeinsam mit Andrea Eckardt und Ludger Pries bearbeitet hat.

*Und alle, die Netze ausbreiten,
sollen verwirrt werden.*

Jesaja, XIX, 9

1. Einführende Bemerkungen zum Netzwerkkonzept

„Die Welt setzt sich aus Netzwerken ... zusammen“, so beginnt Renate Mayntz (1996: 471) einen programmatischen Aufsatz. Netzwerk wurde in den letzten Jahren immer häufiger zum Kernbestandteil gesellschaftlicher Modernisierung. Politikwissenschaftler und Soziologen sehen uns auf dem Weg in die „Netzwerkgesellschaft“ (Messner 1995; Castells 1996).

„The Atom is the past. The symbol of science for the next century is the dynamical Net... Whereas the Atom represents clean simplicity, the Net channels the messy power of complexity ... The only organization capable of nonprejudiced growth, or unguided learning is a network ... In fact a plurality of truly divergent components can only remain coherent in a network. No other arrangement – chain, pyramid, tree, circle, hub – can contain true diversity working as a whole“ (Kevin Kelly, zit. n. Castells 1996: 61).

Der vorliegende Beitrag untersucht die Relevanz von Netzwerkkonzepten in der Theorie und Praxis der Konzernsteuerung am Beispiel der deutschen Automobilunternehmen. Er gliedert sich in vier Teile. Zuerst werden die Grundidee des „Netzwerkunternehmens“¹ und einige damit verbundene konzeptionelle Probleme erläutert. Im Anschluß führen wir empirische Indikatoren an, die auf eine netzwerkartige Konzernorganisation hindeuten und solche, die auf gegenläufige Tendenzen verweisen. Abschließend kommen wir auf der Basis der empirischen Tendenzen und Gegenteilstendenzen zurück zu den konzeptionellen Ausgangsüberlegungen.

Die inzwischen vielfach übernommene Netzwerkdefinition von Sydow,² nach der ein Netzwerk aus mindestens zwei selbständigen Unternehmen besteht, schließt intra-organisatorische Strukturen eigentlich aus, konzentriert sich ausschließlich auf die Beziehungen zwischen Unternehmen, auf Unternehmungsnetzwerke. Auf der Ebene der Konzernsteuerung kommt das Netzwerk allerdings quasi durch die Hintertür wieder herein, insofern hier von einer „Erosion des Einzelunternehmens“ und der „Neuordnung der Firma“

¹ Ich benutze im folgenden den Begriff „Netzwerkunternehmen“ im Unterschied zum „Unternehmungsnetzwerk“ für wirtschaftliche Organisationen, die sich sowohl in ihrer Binnenstruktur wie in den Außenbeziehungen netzwerkartig organisieren.

² „Ein Unternehmungsnetzwerk stellt dabei eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dar, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet“ (Sydow 1992: 79). „Von einer Netzwerkorganisation soll dabei erst gesprochen werden, wenn die in der Regel mehr als zwei Akteure (Organisationen, gegebenenfalls auch Individuen oder Gruppen) in rechtlicher wie wirtschaftlicher Hinsicht über viel Autonomie verfügen, dabei aber über strukturierte Beziehungen miteinander verknüpft sind“ (Sydow 1995: 629).

(Sydow 1991: 2) gesprochen wird, d.h. die klar abgegrenzten Unternehmen lösen sich zunehmend auch intern in lose gekoppelte Netzwerkstrukturen auf. Konzerne verlieren immer mehr ihren einheitlichen Charakter und verwandeln sich diesem Bild zufolge in Holdings von quasi-selbständigen Unternehmen. „Unternehmungen sind also Netzwerke und agieren in Netzwerken“ (ebd.: 11).³ In der Regel konzentriert sich dieser Zweig der Netzwerktheorien aber auf die Beziehungen zwischen Unternehmen, die entweder räumlich in einem „regionalen Netzwerk“ oder strategisch-hierarchisch um ein fokales Unternehmen („strategisches Netzwerk“) gruppiert sind. In jüngeren Veröffentlichungen werden diese beiden Netzwerktypen ergänzt um zeitlich befristete „Projektnetzwerke“ und sog. „virtuelle Unternehmungen“, Netzwerke mehrerer Unternehmen, die über interorganisationale Informationssysteme verbunden eine gemeinsame Leistung erstellen und nur dem Kunden gegenüber als Einheit erscheinen (vgl. Sydow 1997). Deutlich abgesetzt ist dieses Netzwerkkonzept von der systemtheoretischen Heterarchie-Bedingung,⁴ die auf den Gegensatz zur steuerbaren Hierarchie abstellt, und auch von den personalen Netzwerken angelsächsischer Wirtschaftssoziologen wie Granovetter, die keine Vorstellung institutioneller Netzwerke beinhalten.

Innerhalb der Konzerne taucht das Netzwerk immer häufiger als neues Leitbild oder als Etikett für Umstrukturierungsmaßnahmen auf. Als Leitbild hat es zumeist die Form des „integrierten Netzwerks“ (vgl. Bartlett/Ghoshal 1990; Kieser/Kubicek 1992: 288f.), demzufolge alle Subeinheiten als Quelle von Ideen, Wissen und Fähigkeiten angesehen werden, die diese ständig zum Nutzen der Gesamtorganisation einsetzen und dabei vertrauensvoll miteinander kooperieren. Die Rollen- und Funktionszuweisungen zwischen Filialen und Zentrale werden situativ flexibel entsprechend der strategischen Zielsetzung gehandhabt.

„Die neue Struktur beruhte auf zunehmend spezialisierten, weltweiten Einheiten, die in ein Netz von Aktivitäten integriert waren. Auf diese Weise konnten sie ihre multidimensionalen Ziele (Effizienz, Marktnähe und Innovation) gleichzeitig verfolgen. Die Besonderheiten dieser Struktur machen ihre Stärke aus: die Streuung der Anlagen, die Spezialisierung der Aktivitäten und die Interdependenz der Beziehungen“ (Bartlett/Ghoshal 1990: 118).

Wenn wir uns im folgenden mit Restrukturierungstendenzen in deutschen Automobilkonzernen beschäftigen, geht es der o.a. Definition zufolge um netzwerkartige Beziehungen, um die Simulation von Netzwerken innerhalb der Unternehmen und die damit verbundenen Akteursstrategien, während die eigentlichen interorganisationalen Netz-

³ Durch die Verwischung der Grenzen zwischen inter- und intra-organisationaler Koordination wird möglicherweise der Organisationsbegriff selbst in Frage gestellt, eine Andeutung, der hier nicht weiter nachgegangen werden kann (vgl. Ortmann/Sydow 1998).

⁴ „Ein System ist ... eine Einheit als Netzwerk der Produktion seiner Elemente“, explizit nicht hierarchisch, sondern heterarchisch: „In dieser Ordnung herrschen topologisch als funktionale Nachbarschaften beschreibbare Verhältnisse, die ein Verhalten produzieren, das von einer Theorie, die auf einer Rangordnung von Werten beruht, nicht vorhergesagt werden kann“ (Baecker 1994: 21f.).

werke nur am Rand als Kontext oder Sourcing-Strategie eine Rolle spielen. An der Schnittstelle zwischen Konzern- und Netzwerksteuerung gilt es, der Frage nach der „Entgrenzung der Organisation“, der „Erosion des Einzelunternehmens“ und des damit einhergehenden Strukturwandels der Konzerne nachzugehen. Läßt sich bei unseren Untersuchungsunternehmen eine Tendenz nachweisen, die dem „Fluchtpunkt“ der Netzwerktheorie entspricht?

„In radikaler Konsequenz der Entgrenzung und Vernetzung von Unternehmungen lösen sich Unternehmungen als Institution gleichsam auf, werden zur ‘hollow organization’ oder zur ‘virtual corporation’“ (Sydow 1995: 631).

Als mögliche zukünftige Form des Konzerns wird die Managementholding gehandelt, bei der die Zentrale nur noch das „Netz dezentraler Planungs- und Entscheidungseinheiten“, die sich immer mehr zu eigenständigen Marktpartnern entwickeln, koordiniert (vgl. Theis 1992: 41ff. u. 114ff.).

„Die Managementholding ist eine flexible Organisation, in der je nach Subeinheit, Bedeutung der Angelegenheit und situativem Anlaß mal marktliche und mal koordinativ-organisatorische Steuerungselemente vorherrschen“ (ebd.: 242).

Der hispanoamerikanische Soziologe Manuel Castells bringt in seinem Werk „The Rise of the Network Society“ den neuen mainstream in der sozialwissenschaftlichen Literatur zur Unternehmensorganisation prägnant auf den Punkt. Seiner Analyse zufolge generalisiert sich das Netzwerkunternehmen in allen Bereichen der globalen Ökonomie.

„In letzter Instanz bildet nicht mehr das Unternehmen, sondern das Projekt die wirtschaftliche Handlungseinheit. Technologie, Kapital und Arbeit gruppieren sich um ein Projekt und die Gewinne verteilen sich auf die jeweiligen Projektteilnehmer. So bleibt zwar das Unternehmen – und seine Aktionäre – als juristische und finanzielle Einheit bestehen, jedoch nicht mehr als operative Einheit in der Produktion und Geschäftsführung“ (Castells 1997, eig. Übers.; vgl. auch Castells 1996: 164ff.; Altwater/Mahnkopf 1996: S. 356f.).

Bevor wir im folgenden auf Tendenzen, die das Netzwerkhypothese setzen bestätigen, und Gegenteil, die es empirisch relativieren, eingehen, seien einige Grundprobleme des Netzwerkkonzepts benannt.

Das erste könnte als „*konnotatives Grundproblem*“ des Netzwerkkonzepts bezeichnet werden und wird von Hermann Kotthoff beschrieben:

„Die organisationstheoretische Sprechweise vom ‘Netzwerk’ und von ‘Selbstorganisation’, die bisher den Diskurs über die Dezentralisierungstendenzen der Konzernstrukturen beherrscht, ist verführerisch bildhaft und zugleich verharmlosend euphemistisch ... Diese Begriffe enthalten einen metaphorischen Überschuß. Sie suggerieren die Assoziation einer kunstvoll koordinierten horizontal-egalitären Feinstruktur mit hoher interner Bindung wie sie etwa in lebensweltlichen Nahbereichen genossenschaftlich-nachbarschaftlich-solidarischen Zusammenhängen vorkommt“ (Kotthoff 1997: 40).

Der Netzwerkbegriff eignet sich hervorragend zur Etikettierung⁵ neuer Managementstrategien und findet in vielen Konzernen entsprechende Anwendung. Dies kommt auch in der Abneigung seitens einiger, von ständigen abgepressten Konzessionen, Verlagerungs- und Auslagerungsdrohungen gebeutelten, Beschäftigtengruppen zum Ausdruck, für die der Netzwerkbegriff vor allem ein ideologischer Knüppel in der Hand des Managements ist:

„Da jedoch zu dem Gerede von Ganzheitlichkeit, vernetztem Denken, lernenden Organisationen mit flexiblen Strukturen, flachen Hierarchien und Selbststeuerung – Vokabeln aus dem Fundus von New Age und funktionalistischer Sozialtechnologie – nicht notwendig ein entsprechendes Korrelat in der Wirklichkeit gegeben ist, mußte ‘Bewußtseinsänderung’ betrieben werden“ (Mercedes-Koordination/express-Redaktion 1997: 66).

Dieses Problem kann nicht einfach durch eine differenzierte und problemorientierte Fassung des Netzwerkkonzepts, wie sie bspw. Sydow, Windeler u.a. vorlegen, aus dem Weg geräumt werden, denn es gehört zu den Aufgaben sozialwissenschaftlicher Aufklärung, den realitätsverzerrenden alltagsweltlichen Begriffen eigenständige, von diesen Konnotationen nicht überlagerte, Begrifflichkeiten entgegenzusetzen, d.h. kritisch-analytische Übersetzungsarbeit zu leisten.

Ein zweiter Problemkomplex zeigt sich in der *mangelnden Trennschärfe* bei den Versuchen, eine eigenständige ‘Netzwerklogik’ und Identität im Spannungsverhältnis von Markt und Hierarchie zu bestimmen. Der Netzwerkbegriff unterliegt der ständigen Gefahr, zur Residualkategorie für die Benennung komplizierter gewordener Koordinations- und Steuerungsprozesse zu werden, um sich so der Feinanalyse der Mischungsverhältnisse von Markt, Macht und Kontrolle zu entledigen. Auch dies ist nicht nur ein Problem schlampiger Anwendung, sondern der Netzwerkbegriff lädt dazu geradezu ein.⁶

Ein dritter Problemzusammenhang betrifft die Verknüpfung des Netzwerkbegriffs mit Elementen der Giddensschen Sozialtheorie oder mikropolitischen Ansätzen. Auch wenn man die Sympathie für das Giddenssche Konzept der „Dualität von Struktur“ zur Bearbeitung der klassischen Struktur-Handlung Dichotomie und den mikropolitischen Ansatz zur Darstellung von Akteursstrategien und -Konstellationen in Organisationen teilt,⁷ legt nichts deren Verbindung mit dem Netzwerkkonzept nahe. Diese erscheint

⁵ Ein Unternehmensberater drückt es folgendermaßen aus: „Netzwerkknüpfen ist wie das Kultivieren wildgewachsener Blumen. Man pflanzt sie nicht und wacht dann ängstlich über ihr Wachstum. Statt dessen schafft oder erlaubt man eine Umgebung, in der sie aufgehen und wachsen können“ (Mueller 1988: 13).

⁶ Auf die eigenständige Konstruktion von Netzwerken als autopoietische Systeme höherer Ordnung bzw. handlungsfähige kollektive Akteure (vgl. Teubner 1996) oder als eigener, qualitativ neuer Typus von Sozialstruktur (vgl. Mayntz 1996) kann hier nicht gesondert eingegangen werden, da dies eine ausführliche Kritik des systemtheoretischen Begriffsinventars erfordern würde.

⁷ Die darauf zurückgreifenden Netzwerkkonzepte (vgl. z.B. die Arbeit von Sydow et al. 1995) erweisen sich nicht von ungefähr als die fruchtbarsten im Vergleich zu anderen metatheoreti-

daher etwas willkürlich oder aufgesetzt. In der Praxis handelt es sich wohl um den Versuch, dem Netzwerkbegriff ein sozialwissenschaftlich gehaltvollen Unterbau zu konstruieren und ihn vom strukturalistischen Bias der vergangenen Jahrzehnte zu befreien.

Ein letzter vierter Problemzusammenhang sei schließlich als *implizite Teleologie* bezeichnet. Netzwerke erscheinen als Fortentwicklung gegenüber traditionellen Organisationskonzepten, manchmal gar als deren aufhebende Synthese, und begleiten die modernen Unternehmen auf ihrem Weg zu mehr Effizienz, Flexibilität und Globalisierung. Die Netzwerkorganisation wird zum „Schlüssel für die globale Wettbewerbsfähigkeit“ erfolgreicher „Wachstums-Champions“ (vgl. bspw. Zahn 1996; Bartlett/Ghoshal 1990), zum Inbegriff des Weges von einer frühindustriellen „mechanistischen“ in eine informationstechnische „organische“ Welt (vgl. z.B. Kenis/Schneider 1991). Wirtschaftsorganisationen müssen sich also bei Strafe ihres Untergangs zu Netzwerken fortentwickeln.⁸ Die von einigen Netzwerkvertretern überzeugend geführte Kritik an den verbreiteten „best practice“-Vorstellungen schlägt so unter der Hand auf diese selbst zurück.

Zur Klarstellung sei allerdings angemerkt, daß die angesprochenen Netzwerkdiskursprobleme auf allgemeine Dilemmata gegenwärtiger Begriffsbildung zur Analyse von Unternehmensbeziehungen verweisen, wo „adäquate soziologische Begriffe ... noch nicht vorhanden“ sind (Kotthoff 1997: 40), und daß zumindest einige der mit dem Netzwerkbegriff arbeitenden Sozialwissenschaftlerinnen und Sozialwissenschaftler sich dieser Probleme bewußt sind.

2. Netzwerkindikatoren bei den deutschen Automobilkonzernen

Die deutschen Automobilkonzerne sehen sich in den neunziger Jahren einer dreifachen, simultan zu bewältigenden Herausforderung gegenüber:

1. Die Internationalisierung der Produktion und der Konzernstruktur;
2. Die Ausweitung der Produktpalette zum Full-sortiment-producer und zur ständigen Erschließung attraktiver Nischenmärkte;
3. Die Schließung der „Produktivitätslücke“ zu den international führenden Automobilproduzenten durch umfassende, „systemische“ Rationalisierungskonzepte.

In diesem spannungs- und konfliktbeladenen Prozeß kommt es konzernübergreifend zu Tendenzen der Konzernreorganisation, die als Indikatoren für die Einführung netz-

schen Verknüpfungen, insbesondere gegenüber Versuchen, Netzwerk als eigenständiges metatheoretisches Paradigma moderner Gesellschaften oder als eigenständige erkenntnistheoretische Weltsicht (vgl. z.B. Kenis/Schneider 1991) zu etablieren.

⁸ „Networking werde zur zentralen Aufgabe des Managements. Und der ökonomische Profit ergebe sich aus dem ‘sozialen Kapital’ der Netzwerkbeziehungen, aus dem überlegenen Koordinations-Know-how“ (Pohlmann 1994, S. 263).

werkförmiger Strukturen gelten können. In einer Studie über die „kunden- und unternehmensorientierte Führung in der Mercedes-Benz AG“ heißt es:

„Komplexe Organisationen sind aufgrund veränderter Umweltbedingungen zunehmend gezwungen, sich von klassisch bürokratischen Strukturen zu verabschieden. Mangelnde Flexibilität und Integrationsfähigkeit haben zu einer regelrechten „Krise der Hierarchie“ geführt. Netzwerke aus selbststeuernden, aber ständig interaktiv verbundenen Gruppen stellen ein alternatives Ordnungsmuster dar, das sich weniger auf formalisierte Autoritäts-, Beziehungs- und Kommunikationsstrukturen stützt und gerade deshalb äußerst lern- und anpassungsfähig ist. Mit ihrer „schlankeren“ Hierarchie, der Center-Organisation und dem Übergang zum Projektmanagement befindet sich auch die Mercedes-Benz AG in einem Übergangsstadium zwischen Hierarchie und Netzwerk“ (Götz 1997, S. 152).

Das *Cost- oder Profit-Center-Prinzip* wurde inzwischen flächendeckend in der deutschen Autoindustrie eingeführt. Danach werden unterhalb der obersten Konzernleitungsebene, die durch eine konzernspezifische, ständigen Modifikationen unterworfenen Mischung aus Sparten-, funktionalen- und regionalen Kriterien gegliedert ist, weitgehend selbstverantwortlich wirtschaftende Werke, Abteilungen und Standorte geschaffen. Diese wirtschaften auf der Grundlage ausgehandelter Pläne und Rechnungssysteme, wobei nach oben zur Konzernzentrale weiterhin eher hierarchische, innerhalb des Produktionsverbundes jedoch stärker marktförmige Kunden-Lieferantenbeziehungen herrschen. Das Center-Prinzip ermöglicht auch die unmittelbare Konkurrenz zu externen Anbietern, liefert die organisatorische Voraussetzung für konzerninterne und konzernübergreifende benchmarking-Vergleiche und vereinfacht die Ausgründung ganzer Funktionsbereiche durch die rechtliche Verselbständigung der Center.

Erklärtes Ziel dieser organisationalen Umstrukturierung ist die Implementierung unternehmerischen Bewußtseins im mittleren Management, die Einführung der „Brutalität des Marktes im Unternehmen“, wie es ein führender deutscher Automobilmanager ausdrückte. Das Leitbild des mittelständischen flexiblen Kleinunternehmers („Intrapreneur“) soll durch die Centerstruktur Eingang in den Großkonzern finden.

Eine zweite, eng mit der Center-Philosophie verknüpfte, Tendenz zur Reorganisation der Konzernstrukturen ist die *Konzentration auf Kernkompetenzen* und die Vielfalt der Kooperationsbeziehungen zu anderen Unternehmen. Die Konzerne versuchen, ihre Geschäftsfelder zu reduzieren (Daimler Benz von 35 auf 23 seit 1995) und sich auf wenige zentrale Abschnitte der Wertschöpfungskette zu konzentrieren. Dieser Bereich erscheint in der Literatur häufig als „strategische Netzwerke“ (Jarillo 1988; Sydow 1991) und umfaßt joint ventures, strategische Allianzen, Franchising-Systeme im Vertrieb, Just-In-Time-Zuliefersysteme und die verschiedenen Sourcing-Strategien. Am radikalsten wird dieses Prinzip in den sog. Modular-Fabriken (VW in Resende/Brasilien, Smart-Werk in Hambach/Frankreich) verfolgt, bei denen dem Stammwerk nurmehr die Moderatorenfunktion am Knotenpunkt der Produktion zukommt, während die Fertigbauteile von den Zulieferern nicht nur angeliefert, sondern auch direkt am Band eingebaut werden. So arbeiten im brasilianischen Lkw-Werk von VW

lediglich 300 VW-Beschäftigte, keiner davon in der Produktion, und 700 Monteure der Zulieferkonsortien (vgl. Salerno/Zilbovicius 1997).

Drittens gehen die Automobilkonzerne dazu über, viele Bereiche in *Projekten und Verbänden* zu organisieren, um so die Rigiditäten starrer funktionaler und divisionaler Strukturen aufzubrechen. Hierbei wirkt die Internationalisierung neben den modernen IuK-Technologien als besonderer Beschleuniger. Die Konzerne versuchen, dadurch zu einer möglichst optimalen Verknüpfung von den economies of scale und scope zu kommen. So wird in einem idealtypischen Prozeß eine Plattform, die als Grundlage für eine ganze Serie verschiedener Modelle fungiert, von einem Verbund mehrerer Entwicklungszentren – es müssen nicht ausschließlich konzerneigene sein – in den Hauptmärkten des internationalen Automobilgeschäfts für eine Parallelproduktion an mehreren Standorten entwickelt.⁹ Die modellspezifischen Aufsätze („Hüte“), die für den Kunden sichtbaren modell- und markenspezifischen Designteile, werden in den marktnahen Entwicklungszentren für die regionalen Wünsche und Erfordernisse simultan entwickelt. Gleichzeitig wird ein internationales Beschaffungsteam („Runde Tische mit Zulieferpartnern“ heißt dies beim Materialeinkauf Mercedes-Benz) unter Beteiligung der wichtigsten Systemzulieferer zur Ausarbeitung der globalen Sourcing-Strategie gebildet und in die Modellentwicklung frühzeitig einbezogen. Schließlich werden die, durch ein Franchise-System an den Konzern gebundenen, Hauptvertriebsgesellschaften in einer Marketinggruppe zur Erarbeitung einer globalen, auf die lokalen Kundenpräferenzen abgestimmten Vermarktungskonzeption zusammengeführt.

Für die immer bedeutsamer werdenden Nischenmärkte, die hohe Gewinnspannen bei kleinen Stückzahlen versprechen, und für die Neuentwicklung bestimmter Komponenten werden verstärkt *joint ventures und strategische Allianzen* (Motorenwerk von BMW und Chrysler in Brasilien, BMW montiert Porsche-Fahrzeuge in Mexiko, VW liefert Getriebe an Rover, Van-Produktion von VW und Ford in Portugal, Pick-Up Produktion von VW und Toyota in Hannover, beide unterhalten auch eine gemeinsame Entwicklung von Umwelttechnologien, gemeinsame Entwicklung von Elektrotechnik und Akkumulatoren von VW und Daimler-Benz, Renault und Daimler-Benz kooperieren beim Fahrzeugrecycling ...) zwischen ansonsten hart konkurrierenden Unternehmen gebildet. Insbesondere bei den Motoren lassen sich Marken-Modelle und Produzenten immer weniger zuordnen.

Eine fünfte Tendenz weist auf einen schon immer in Unternehmen wichtigen Koordinationsaspekt hin, der jedoch durch die steigende Komplexität und die Globalisierung einen starken, wenn auch kaum beachteten Bedeutungszuwachs erfahren hat: die *in-*

⁹ Das Audi-Vorstandsmitglied Erich Schmitt erläuterte zum geplanten Aufbau eines weltumspannenden Entwicklungsverbundes, daß man nach der Installation der weltweiten Fertigung nun sehen will, „ob auch weltweite Entwicklung geht.“ Wenn mit der Sonne rund um die Uhr gearbeitet würde, könnten Entwicklungszeiten bis zu zwei Dritteln reduziert werden. Als Entwicklungsstandorte kommen China, Mexiko und Brasilien in Frage (vgl. Frankfurter Rundschau v. 7.7.1997).

terpersonalen Netzwerke. Entgegen den Annahmen vom „virtuellen Unternehmen“, das nur noch informationstechnisch verkabelt ist, spielen unseren Beobachtungen zufolge persönliche, häufig informelle face-to-face-Kontakte gerade bei der Bewältigung der Internationalisierungsanforderungen eine zentrale Rolle¹⁰ und werden zunehmend zum Gegenstand strategischer Managementplanung. Dies betrifft die Beziehungen zwischen den Subeinheiten noch stärker als diejenigen zu der Zentrale. Soweit man überhaupt von interdependenter Selbstorganisation und gegenseitigem Lernen sprechen kann, läuft dies über personale Netze. Solche Beratungs- und Vertrauensnetze verflüssigen das Konzerngeschehen, können jedoch auch zu Intransparenz und Blockadekoalitionen führen (vgl. Krackhardt/Hanson 1994). Zwei Automobilmanager, die an der Erarbeitung einer neuen Führungsstruktur für ihren Konzern beteiligt waren, benennen ihre Arbeitshypothese: „Das Unternehmen ist ein Beziehungsnetz, geknüpft aus technisch-strukturellen und zwischenmenschlichen Elementen“ (Glaubitz/Krebs 1994). Auf der oberen Managementebene zeigt sich dies in gezielt eingesetzten personellen Verflechtungen, Personalunionen und Rotationen.

Diese Tendenzen, die bei den deutschen Automobilproduzenten derzeit häufig noch Programm und keine Realität sind, werden oft als Dezentralisierung dargestellt, obwohl sie praktisch meist eine Zentralisierung auf wenige, in den wichtigsten Weltmarktregionen plazierte, „Kompetenzzentren“ sind, wobei viele bislang lokale oder markenspezifische Aktivitäten zusammengefaßt werden. Für die deutschen Automobilkonzerne, die mit Ausnahme von VW noch ganz am Anfang der Internationalisierung ihrer Produktionsaktivitäten stehen, ist die Frage, was und wieviele Funktionen neben der Fertigung einiger Modelle und der dazugehörenden Beschaffung an ausländische Standorte abgegeben werden, derzeit ein unentschiedener Suchprozeß. Vieles, so etwa der Bau neuer aufwendiger Forschungs- und Entwicklungszentren in München (BMW) und Sindelfingen (DB) oder die beinahe uneingeschränkte deutsche Dominanz im zentralen Management, läßt darauf schließen, daß die wichtigen strategischen Kompetenzen auch in absehbarer Zeit bei der Konzernzentrale verbleiben bzw. sogar zurückgeholt werden, wenn sie früher an Tochtergesellschaften in Übersee abgegeben wurden (VW). Lernprozesse einer globalen Organisation strategischer Planungsfunktionen könnten sich aber bei dem geplanten Entwicklungsverbund von VW/Audi sowie der schwierigen Integration der Rover-Gruppe in den BMW-Konzern ergeben.

Diese hier in fünf Grundtendenzen grob zusammengefaßten Entwicklungen in den Automobilkonzernen führen zweifelsohne zu einer steigenden Komplexität der Konzernstrukturen, bei denen es zu ständigen Abstimmungs- und mikropolitischen Aushandlungsprozessen zwischen Bereichs-, Center-, Werks- und Projektleitern kommt und die Hierarchien sowie Kompetenzen oft kaum noch klar abzugrenzen sind. Die Frage lautet nun, ob hierfür eines der Netzwerkkonzepte begriffliche Klarheit verspricht.

¹⁰ In einem Konzern kursiert darüber die Anekdote: Am Flughafen zwischen zwei Flügen zu Auslandsstandorten mit der konzerneigenen Fluglinie wird ein Manager gefragt: wo geht's denn hin? Antwort des Managers: weiß nicht; ist egal, ich werd' überall gebraucht.

Bevor wir auf diese Frage eingehen, sollen einige weitere empirische Tendenzen, die als „Gegentendenzen“ das bisher beschriebene relativieren, aufgezeigt werden.

3. Gegenteilendungen

Seit Marxens berühmte-berühmte „Gesetz vom tendenziellen Fall der Profitrate“ weiß man in den Sozialwissenschaften, daß die Gegenteilendungen eines sozialwissenschaftlichen „Gesetzes“ oft sehr viel aufschlußreicher und begründeter sind als das vermeintliche Gesetz selbst. In der jüngsten Praxis der deutschen Automobilkonzerne lassen sich einige „Gegentendenzen“ zu den zuvor beschriebenen netzwerkförmigen Restrukturierungen ausmachen. Es zeigt sich, daß sich alle drei Untersuchungskonzerne in einem eher chaotisch als strategisch erscheinenden Suchprozeß nach einer Optimierung der Konzernstruktur und des Produktionsmodells befinden, wobei auf beinahe jede Einführung netzwerkartiger Organisationselemente eine Gegenreaktion zu straffer vertikaler Kontrolle erfolgt. Um nochmals den o.a. Autor aus der Mitte des 19. Jahrhunderts zu zitieren: „In unsern Tagen scheint jedes Ding mit seinem Gegenteil schwanger zu gehen“ (MEW 12: 3).

Nach einem Dezentralisierungsschub, gekennzeichnet durch die Verlagerung von Kompetenzen und Verantwortungen in die Center, Werke und Tochtergesellschaften sowie die Auslagerung zahlreicher Dienstleistungen und Wertschöpfungsschritte, kommt es in den letzten Jahren wieder zu Rezentralisierungs- und Rehierarchisierungstendenzen.¹¹ Motive dafür sind der drohende Know-how- und Kompetenzverlust, die steigende Abhängigkeit von Zulieferern, das Scheitern mehrerer joint ventures und strategischer Allianzen, der Verlust der Steuerungsfähigkeit und Transparenz verbunden mit Verselbständigungsbestrebungen der dezentralen Organisationseinheiten und die Notwendigkeit eines Minimums an homogener Konzernpolitik und -identität. So sind die Konzerne bspw. sehr sensibel gegenüber einer drohenden „Outsourcing-Spirale“ (vgl. Sydow 1995: 632) oder „Dezentralisierungsfälle“ (Hirsch-Kreinsen 1995: 433) geworden, bei der kurzfristige Kostenvorteile und attraktive Risikoexternalisierung den Verlust strategischer technologischer und organisationaler Kompetenzen¹² und vielfältige Probleme mit den Zulieferern nach sich ziehen.¹³ Auch konzerninterne Standortkonkurrenzen um Investitionen, Produktionsquoten und neue Modelle

¹¹ Ähnliches läßt sich übrigens bei der parallelen Renaissance traditioneller tayloristischer Fließbandarbeit beobachten, die Tendenzen zu selbstbestimmter Gruppenarbeit und Inselfertigung wieder zurückdrängt.

¹² So ergibt sich bspw. bei einem joint venture, bei dem ein Partner das Fahrzeug, der andere die Fabrik liefert, aus unmittelbaren Kostengesichtspunkten eine Parität, doch langfristig wird die Know-how-Abgabe an den Partner im Falle der Fahrzeugentwicklung wesentlich höher als bei der Werksanlage eingeschätzt.

¹³ Dies schien eines der Probleme im neuen Smart-Werk von Daimler-Benz/MCC in Hambach gewesen zu sein, das zu einer mehrmonatigen Verzögerung der Auslieferung bis hin zur Infragestellung des Gesamtprojektes führte (vgl. Süddeutsche Zeitung, 19.1.1998).

zwingen immer wieder zur Zentralisierung von Entscheidungskompetenzen. Der in der Globalisierungsdebatte aufgetretene Gegensatz zwischen homogenisierten Weltkonzernen oder modulartigen, hoch diversifizierten Hybridorganisationen taucht in der Konzernpraxis als Pendelbewegung auf, die nicht an einem Punkt stillgestellt werden kann.

„Die häufig bemühte Figur des transnationalen Unternehmensnetzwerks, das alle seine Funktionen an räumlich optimalen Standorten plziert und diese Funktionen und Standorte so miteinander kombiniert, daß Redundanzen vermieden und Lerneffekte innerhalb des Netzwerks rasch verallgemeinert werden können, ist bislang kaum mehr als ein für wenige Unternehmen gültiges Leitbild“ (Dörre/Kädtler 1997: 50; vgl. dazu auch Ruigrok/van Tulder 1995).

Bei den joint ventures, die in der Netzwerkliteratur oft als Paradebeispiel für Kooperation, Know-how Austausch und faktische Auflösung der Unternehmensgrenzen angeführt werden, stoßen wir in unseren Untersuchungskonzernen auf steigende Zurückhaltung. In den meisten Fällen werden sie unter politischem Zwang zur Überwindung von Markteintrittsbarrieren (China, Indien, Taiwan) oder in, für den Konzern, sehr marginalen Bereichen (Komponenten, Sondermodelle) durchgeführt. Beinahe regelmäßig kommt es zu Abstimmungsproblemen im Management, und viele werden nach wenigen Jahren wieder aufgelöst (z.B. Autolatina zwischen VW und Ford in Brasilien) oder schon vor ihrem Beginn gestoppt (z.B. SEAT-Suzuki 1993 in Spanien). Ähnliches gilt für die strategischen Allianzen, die sich in den meisten Fällen als prekär, instabil und kurzlebig erwiesen haben (vgl. Ruigrok/van Tulder 1995: 182ff.).

Die unterstellte Transformation der Konzernzentralen in nur noch lose koordinierende Holdings widerspricht unseren Beobachtungen. Genausowenig können wir Henry Mintzbergs Annahme eines „fall of strategic planning“ (vgl. dazu Knyphausen-Aufseß 1997: 79) folgen, nach der es kaum noch zentrale Strategieformulierungen, sondern überwiegend emergente, von vielen dezentralen Entscheidungen ausgehende Strategieformierungen geben wird. Im Gegenteil kam es in letzter Zeit, zum Teil als Gegenreaktion auf Folgeprobleme der Dezentralisierung, aber auch aufgrund kostenorientierter Restrukturierungen zur Erzielung von skalenökonomischen Vorteilen und Synergieeffekten, zu einer Straffung der Konzernorganisation mit einem operativen Machtzuwachs der Zentrale. Zwischenebenen in der Konzernhierarchie wurden weggeschnitten, Berichts- und Kontrollwege verkürzt, Tochtergesellschaften aufgelöst und der unmittelbaren zentralen Leitung unterstellt. Konzernvertreter berichten von einer enormen Bündelung und Konzentration von Funktionen und Entscheidungskompetenzen in wenigen Personen, die in eigenen Fluglinien permanent um den Globus jetten. Sparten- (Modellklassen) oder Projektleiter unterstehen direkt dem Konzernvorstand ohne Umwege über Bereichs-, Marken-, Geschäftsfeld- oder Regionalabteilungen.¹⁴

¹⁴ „Zwecks einer effektiveren Steuerung der Unternehmensaktivitäten kommt es deshalb 1997 zu einer neuen Führungs- und Organisationsstruktur der Daimler-Benz AG, bei der der Vorstandsvorsitzende die direkte Kontrolle über alle Geschäftsfelder und Unternehmensaktivitä-

Die Geduld des zentralen Managements, seine konzernplanerischen Überlegungen den weltweit verteilten Center-Leitern in aufwendiger Überzeugungsarbeit zu „verkaufen“ und dabei möglicherweise noch von deren selektiver Informationspolitik abhängig zu sein, anstatt zügig anzuordnen, kann in vielen Fällen als gering betrachtet werden. Spätestens beim Auftauchen konzernrelevanter Probleme, bei denen die indirekte Kontextsteuerung vielleicht flexibel, aber nicht einheitlich und effizient funktioniert, setzt der Handlungsdruck zur Suche rezentralisierender Lösungen ein. Überspitzt kann man es auch folgendermaßen ausdrücken: von der angestrebten „strategischen Flexibilität“ (Sydow 1991: 34) bleibt in der Netzwerkorganisation oft nur die Flexibilität, während die Strategie verloren geht.

„In nicht wenigen Fällen läuft die Dezentralisierung in der Konsequenz auf eine erhöhte Zentralisierung hinaus. Dies gelingt durch eine schärfere Trennung zwischen operativen und strategisch-planenden Funktionen. Die Strategie wird, nicht zuletzt dank informationstechnischer Kontrollinstrumente, zentralisiert und unerbittlicher als zuvor einheitlich exekutiert“ (Kotthoff 1998: 88f.).

Bei Daimler-Benz und VW stehen zudem zwei gescheiterte Diversifizierungserfahrungen hinter den aktuellen Restrukturierungsbemühungen, die man auch als mangelnde Netzwerkfähigkeit der Konzerne oder als mangelnde Funktionsfähigkeit von zu stark diversifizierten Netzwerken deuten kann. Daimler-Benz verabschiedete sich von Edzard Reuters Projekt des „integrierten Technologiekonzerns“, indem es zahlreiche defizitäre, in den achtziger Jahren erworbene Konzernteile verkaufte oder zumachte (AEG, Fokker, Dornier u.a.). VW trennte sich 1986 von der acht Jahre zuvor erworbenen Triumph Adler AG und damit von der Idee des Risikoausgleichs durch Diversifizierung (vgl. Jürgens 1996: 21f.). Die zugekauften Tochterunternehmen wurden nicht effizient in den Konzernverbund eingewoben, erzeugten Verluste statt Synergien und es kam nie zu wirklicher Netzwerkbildung.

Auf der produktions- und entwicklungstechnischen Seite spiegelt sich der Prozeß im Vordringen der oben erwähnten Plattformkonzepte wider, wie sie bei VW, Fiat und PSA inzwischen offiziell, bei vielen anderen in abgeschwächter, modifizierter Form verfolgt werden. Danach wird die gesamte Produktpalette konzernweit und markenübergreifend auf der Basis weniger Plattformen gebaut, die ca. 60% des Fahrzeugs, d.h. möglichst alle für den Kunden nicht sichtbaren Teile, umfassen. Auch hier zeigt sich das Spannungsverhältnis zwischen zentralistisch-technizistischer Plattformproduktion und dezentraler Entwicklung und Fertigung regionenspezifischer passender „Hüte“.

Gegen die Annahme eines ungebrochenen Trends zu lose gekoppelten globalen Produktionsnetzwerken sprechen auch absehbare Konflikte zwischen den beteiligten Akteuren. So wurde die Dezentralisierungstendenz getragen vom Bedürfnis des fokalen

ten im Sinne einer schnelleren Umsetzung von Entscheidungen wahrnimmt.“ Dieses Zitat aus der Firmengeschichte von Daimler-Benz findet sich fast wortgleich auch in den anderen Konzernen.

Unternehmens, Kosten und Risiken auszulagern, während man sich machtpolitisch in einer sicheren Zentralposition sah. Der Internationalisierungsprozeß wird von den Konzernführungen betrieben, die übrigen betroffenen Akteure müssen entweder nachziehen (Zulieferer, Händler) oder sich unter Konzessionen anpassen (lokale politische und soziale Institutionen, Beschäftigte). Dieser strategische Machtvorteil der Konzernzentralen wird jedoch in Zukunft an einigen Stellen – insbesondere bei Zulieferern und Händlern, möglicherweise auch bei politischen Gruppen und Beschäftigten – auf eine Gegenbewegung stoßen, bei der zuviel Auslagerung zu einem strategischen Nachteil umkippen kann. Man stelle sich etwa eine Protestbewegung im Sinne der französischen Lkw-Kleinunternehmer (oft Ein-Mann-Unternehmen) vor, die in kurzer Zeit die europäische Automobilproduktion ins Stocken bringt.

4. Schlußbemerkungen zum Konzept des Netzwerkunternehmens

Das pendelartige Wechselspiel von Dezentralisierung und Zentralisierung, von Differenzierung und Homogenisierung, die ständige Neudurchmischung von hierarchischen Kontroll- und marktlichen Koordinationsmechanismen, erlauben es bislang nicht, in unserem Untersuchungsfeld empirisch begründet von einer eigenständigen, sich selbst reproduzierenden Netzwerklogik neben Hierarchie und Konkurrenz, oder diese substituierend, zu sprechen. Vielmehr erscheint dies als permanentes Spannungsverhältnis, in dem die konzernrelevanten Akteure ihre Politiken definieren müssen und daraus konzernspezifische Restrukturierungs- und Internationalisierungspfade entwickeln. Auch gegenüber der langfristig unterstellten Tendenz der Auflösung der Unternehmen in Netzwerke scheint große Vorsicht geboten. Zugespitzt formuliert halten wir dagegen, daß trotz einiger empirisch beobachtbarer Tendenzen der idealtypisch konstruierte Fluchtpunkt des Netzwerkunternehmens nicht angestrebt wird.

Damit bestätigen sich für uns vorläufig die eingangs beschriebenen Probleme und Defizite des Netzwerkdiskurses und die empirischen Zweifel an einigen Grundannahmen der Netzwerktheorie. Der Zugriff der Netzwerktheorie auf die Restrukturierungsprozesse der Unternehmen erscheint etwas einseitig. Zwar werden viele Tendenzen in ihrer Funktion und Zielrichtung gut erfaßt, doch fehlt die Sensibilität für die dadurch erzeugten Folgeprobleme und Gegenbewegungen, die zumindest den Fluchtpunkt der Auflösung von Unternehmensstrukturen in Netzwerkbeziehungen als überzogen erscheinen lassen. Einige Punkte, an denen die Schwierigkeit deutlich wird, mit dem Netzwerkbegriff die organisationale Realität der Konzerne zu fassen, seien noch einmal zusammengefaßt:

1. Der Netzwerkdiskurs hat sich als normatives Leitbild der Unternehmensorganisation sowohl bei vielen Akteuren in den Organisationen wie – selbstverständlich in anderer Form – als theoretisch analytisches Konzept etabliert. Er erscheint als „goldener Mittelweg“ zwischen Markt und Bürokratie, ohne die negativen, nicht intendierten Folgen von zu loser Koppelung, zu starker Dezentralisierung innerhalb von Organisationen zu

reflektieren (vgl. dazu auch Deutschmann et al. 1995). Der Netzwerkdiskurs unterstellt den Netzwerkeffekten prinzipiell positive Wirkungen (gemeinsame Wettbewerbsvorteile).

2. Die Netzwerkmetapher unterstellt eine starke Autonomie der Teilnehmer, die in konzerninternen Strukturen nicht ausreichend gegeben ist. Insbesondere bestimmt sie nicht den Grad an Simulation und Realität, das Verhältnis von Autonomie und Kontrolle, von Kooperation, Konkurrenz und Macht, bei der Einführung markt- und projektförmiger Strukturen. Generell bildet der Netzwerkbegriff zwar die steigende Komplexität, aber nicht die Verschiebungen der Machtverhältnisse und Konfliktstrukturen ab.

3. Der spezifische Lösungsversuch einiger Netzwerktheoretiker, Netzwerke als „neuen kollektiven Akteur“ zu bestimmen, der als „Ergebnis reflexiven Organisierens“ Markt und Hierarchie synthetisch in sich aufnimmt (Sydow 1997: 14), ermangelt bisher einer ausreichenden Fundierung des Akteurskonzepts und der inhaltlichen Bestimmung des einheitlichen Produkts dieses konstruierten Prozesses. Empirisch müßte nachgewiesen werden, wann und wodurch sich die Netzwerklogik als abgrenzbares reproduktives Handlungsfeld durchsetzt, eine neue Qualität jenseits des Spannungsverhältnisses zwischen Konkurrenz und Kontrolle erlangt. Gemäß des netzwerktheoretischen Ansatzes gälte dies jenseits der Unterschiede für alle Netzwerkformen.

Insgesamt bleibt der Eindruck fehlender Trennschärfe zu marktlicher und hierarchischer Koordination sowie der Mangel an empirischer wie theoretischer Begründung einer eigenständigen Netzwerklogik (vgl. auch Pohlmann 1994). Die Verteidiger des Netzwerkkonzepts könnten sich nun bequem darauf zurückziehen, daß sie sich auf interorganisationale und nicht intraorganisationale Beziehungen konzentrieren, doch sollten schon die bisherigen Andeutungen bspw. zu den Sourcing-Strategien deutlich gemacht haben, daß es so einfach nicht geht. Auch Daniel Bieber zeigte für die Zulieferbeziehungen in der Automobilindustrie, daß diese oft nicht die Form der „vielgepresenen und häufig untersuchten strategischen oder dynamischen Netzwerke“, sondern diejenige „pyramidal und hierarchisch strukturierter ... Produktionsnetzwerke“ im Rahmen systemischer Rationalisierungsstrategien annehmen, bei der „die physische Dezentralisierung von Produktionsprozessen mit einer Stärkung zentralistischer Kontrollpotentiale kombiniert“ wird (Bieber 1992: 271ff.).¹⁵ Dem widerspricht auch nicht, daß einige wenige Zulieferkonzerne in diesem Konzentrations- und Rehierarchisierungsprozeß inzwischen selbst zu fokalen global players geworden sind.

¹⁵ In einem Bericht über Zuliefernetzwerke in Japan kommt diese pyramidale Hierarchie zum Ausdruck: „Von oben nach unten sinkt in dieser Pyramide die Selbständigkeit der Unternehmen, die Abhängigkeit vom Auftraggeber nimmt zu. Die Unternehmen werden immer kleiner. Ausbildungs- und Lohnniveau der Mitarbeiter nehmen ab. Auf der untersten Stufe stehen zahllose Klein- und Familienbetriebe, die zu Niedrigstlöhnen arbeiten, aber auch Heimarbeiter – überwiegend Frauen, die neben der Hausarbeit zum Beispiel Kabel zusammenstecken“ (Der Fluch der Pyramide, Die Zeit 41/95).

Damit wollen wir nicht bestreiten, daß die hier aufgeführten Probleme von vielen Netzwerktheoretikern produktiv bearbeitet werden. Die Lösungsversuche laufen allerdings meist auf immer ausdifferenziertere Definitionsversuche hinaus, also das Gegenteil von Trennschärfe und Klarheit, wie das Beispiel des network approach von Dicken und Thrift zeigt. Als Schlußfolgerung ihrer interessanten und materialreichen Untersuchungen zur Entwicklung transnationaler Konzerne schreiben sie:

„What we have in reality is a variety of development trajectories and a spectrum of forms of corporate governance with differing degrees of networked interrelationships of power and influence“ (Dicken et al. 1994: 33).

Wer mag dem widersprechen? Es wirkt wie die Ohnmachtserklärung der Sozialwissenschaft angesichts begrifflich nicht mehr faßbarer Komplexität gesellschaftlicher Verhältnisse. Doch gerade eine mikropolitische Sicht auf das Unternehmen, wie sie von einigen Netzwerkvertretern propagiert wird, erlaubt einen genaueren Zugriff auf intra-organisationale Strukturen und deren Verknüpfung mit der Meso-Ebene, indem sie diese an identifizierbare Akteursstrategien und -konstellationen bindet. So verbirgt sich hinter vielem, was gemeinhin als netzwerkartig thematisiert wird, eine Managementstrategie der Simulation von Marktprozessen als Form der Kontrolle und Durchsetzung von Rationalisierungszielen und dauerhafter Umverteilung von Machtressourcen gegen die Interessen anderer Akteure.

Angesichts der angedeuteten Probleme erscheint es angebracht, spezifische Netzwerke besser mit dafür konkreter ausgearbeiteten Begriffen zu fassen, also bspw. regionale Netzwerke als „industrielle Distrikte“ à la Piore/Sabel u.v.a. und strategische Netzwerke als „industrielle Komplexe“ à la Ruigrok/van Tulder zu behandeln, um diese präziser und enger gefaßten analytischen Termini dann unmittelbar, ohne den Weg über die Netzwerkmetapher, mit angemessenen metatheoretischen Konzepten wie der Giddensschen Strukturierungstheorie zu verbinden. Dem Netzwerk droht eine parallele Entwicklung wie dem sog. „Dritten Weg“ in der politischen Debatte der sechziger und siebziger Jahre. Eigentlich gibt es in der Realität nur „dritte Wege“, d.h. Mischformen zwischen Markt und Plan, aber nirgends konnte sich ein dritter Weg als eigenständiges Konzept entwickeln.

Literatur

- Altvater, Elmar/Mahnkopf, Birgit (1996): Grenzen der Globalisierung. Münster.
- Amin, Ash/Thrift, Nigel (Hg.) (1994): Globalization, Institutions, and Regional Development in Europe.
- Baecker, Dirk (1994): Die Wirtschaft als selbstreferentielles soziales System. In: Lange, E. (Hg.): Der Wandel der Wirtschaft. Berlin: 17-45.
- Bartlett, Christopher A./Ghoshal, Sumantra (1990): Internationale Unternehmensführung. Frankfurt/New York.
- Bieber, Daniel (1992): Systemische Rationalisierung und Produktionsnetzwerke. In: Malsch, Thomas/Mill, Ulrich (Hg.): ArBYTE: Modernisierung der Industriesoziologie? Berlin: 271-293.

- Castells, Manuel (1996): *The rise of the network society*. Vol. 1. Malden/Mass., USA/Oxford, UK: Blackwell.
- Castells, Manuel (1997): *La empresa red*. In: *El País*, 20.7.1997.
- Deutschmann, Christoph/Faust, Michael/Jauch, Peter/Notz, Petra (1995): *Veränderung der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Ratioalisierung*. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 24: 436-450.
- Dicken, Peter/Thrift, Nigel (1992): *The organization of production and the production of organization: Why business enterprises matter in the study of geographical industrialization*. In: *Transaction of the Institute of British Geographers*, NS, 17: 279-291.
- Dicken, Peter/Forsgren, Mats/Malmberg, Anders (1994): *The local embeddedness of Transnational Corporations*. In: Amin, A./Thrift, N. (Hg.): *Globalization, institutions, and regional development in Europe*. Oxford University Press: 23-45.
- Dörre, Klaus/Kädtler, Jürgen (1997): *Globalisierung und industrielle Beziehungen – zwischen Handlungszwängen und Gestaltungsoptionen*. In: Schmidt, G./Trinczek, R. (Hg.): *DFG-Schwerpunkt: Regulierung und Restrukturierung der Arbeit in den Spannungsfeldern von Globalisierung und Dezentralisierung*. Arbeitspapiere II. Erlangen: 45-76.
- Glaubitz, Wolfgang G./Krebs, Reinhard O. (1994): *Wie Daimler-Benz kulturelle Blockaden überwand*. In: *Harvard Business Manager 1994*: 66-73.
- Götz, Klaus (1997): *Kunden- und unternehmensorientierte Führung in der Mercedes-Benz AG*. München und Mering.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (1995): *Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration*. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 24: 422-435.
- Jarillo, J. C. (1988): *On strategic networks*. In: *Strategic Management Journal*, 9: 31-41.
- Jürgens, Ulrich (1992): *Internationalization strategies of Japanese and German automobile companies*. In: Tokunaga, S./Altmann, N./Demes, H. (Hg.): *New impacts on industrial relations*, München: 63-96.
- Jürgens, Ulrich (1996): *The development of Volkswagen's industrial model, 1967-1995*. mimeo, III. Gerpisa International Colloquium.
- Kenis, Patrick/Schneider, Volker (1991): *Policy networks and policy analysis: Scrutinizing a New Analytical Toolbox*. In: Marin, B./Mayntz, R. (Hg.): *Policy networks*. Frankfurt/M.: 25-59.
- Kenis, Patrick/Schneider, Volker (Hg.) (1996): *Organisation und Netzwerk*. Frankfurt/New York.
- Kieser, Alfred/Kubicek, Herbert (1992): *Organisation*. 3. Aufl. Berlin/New York.
- Knyphausen-Aufseß, Dodo zu (1997): *Strategisches Management auf dem Weg ins 21. Jahrhundert*. In: *Die Betriebswirtschaft*, 57: 73-90.
- Kotthoff, Hermann (1997): *Managementprozeß und Unternehmenskultur im Organisationswandel globaler Konzerne*. In: Schmidt, G./Trinczek, R. (Hg.) (1997): *DFG Schwerpunkt: Regulierung und Restrukturierung der Arbeit in den Spannungsfeldern von Globalisierung und Dezentralisierung*. Arbeitspapiere II. Erlangen: 39-44.
- Kotthoff, Hermann (1998): *Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte. Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und 'gnadenlosem Kostensenkungsdiktat'*. In: *Industrielle Beziehungen*, 5: 76-100.
- Krackhardt, David/Hanson, Jeffrey R. (1994): *Informelle Netze – die heimlichen Kraftquellen*. In: *Harvard Business Manager 1/94*: 16-24.
- Lange, Elmar (Hg.) (1994): *Der Wandel der Wirtschaft*. Berlin.
- Marin, Bernd/Mayntz, Renate (Hg.) (1991): *Policy networks*. Frankfurt/M.

- Mayntz, Renate (1996): Policy-Netzwerke und die Logik von Verhandlungssystemen. In: Kenis, P./Schneider, V. (Hg.): *Organisation und Netzwerk*. Frankfurt/New York: 471-496.
- Mercedes-Koordination/express-Redaktion (Hg.) (1997): *Werktage werden schlechter*. Offenbach.
- Messner, Dirk (1994): Fallstricke und Grenzen der Netzwerksteuerung. In: *Prokla* 97: 563-596.
- Messner, Dirk (1995): *Die Netzwerkgesellschaft*. Köln.
- Mintzberg, Henry (1994): *The rise and fall of strategic planning*. New York etc.
- Mueller, Robert K. (1988): *Betriebliche Netzwerke*. Freiburg i.Br.
- Ortmann, Günther/Sydow, Jörg (1998): Reflexion über Grenzen – Neue Konturen der Unternehmungslandschaft. In: Kohler-Koch, B. (Hg.): *Regieren in entgrenzten Räumen*. Politische Vierteljahresschrift, Sonderheft 29: 29-48.
- Pohlmann, Markus (1994): Vom Mythos des Netzwerkes. In: Lange, E. (Hg.): *Der Wandel der Wirtschaft*. Berlin: 263-290.
- Pohlmann, Markus (1996): Antagonistische Kooperationen und distributive Macht: Anmerkungen zur Produktion in Netzwerken. In: *Soziale Welt*, 47: 44-67.
- Ruigrok, Winfried/van Tulder, Rob (1995): *The logic of international restructuring*. London/New York, Routledge.
- Salerno, Mario Sergio/Zilbovicius, Mauro (1997): VW plant at Resende inaugurated. In: *La Lettre du Gerpisa* 109: 13f.
- Schmidt, Gert/Trinczek, Rainer (Hg.) (1997): *DFG Schwerpunkt: Regulierung und Restrukturierung der Arbeit in den Spannungsfeldern von Globalisierung und Dezentralisierung*. Arbeitspapiere II. Erlangen.
- Sydow, Jörg (1991): *Unternehmensnetzwerke*. HBS Manuskripte 30. Düsseldorf.
- Sydow, Jörg (1992): *Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation*. Wiesbaden.
- Sydow, Jörg (1995): *Netzwerkorganisation*. In: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 24: 629-634.
- Sydow, Jörg (1997): *Mitbestimmung und neue Unternehmensnetzwerke*. Gütersloh.
- Sydow, Jörg/Windeler, Arnold/Krebs, Michael/Loose, Achim/van Well, Bennet (1995): *Organisation von Netzwerken*. Opladen.
- Teubner, Gunther (1996): Die vielköpfige Hydra: Netzwerke als kollektive Akteure höherer Ordnung. In: Kenis, P./Schneider, V. (Hg.): *Organisation und Netzwerk*. Frankfurt/New York: 535-561.
- Theis, Gisela (1992): *Neue Konzernstrategien und einheitliche Leitung im faktischen Konzern*. Stuttgart.
- Wildemann, Horst (1997): *Koordination von Unternehmensnetzwerken*. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 67: 417-439.
- Zahn, Erich (Hg.) (1996): *Strategische Erneuerungen für den globalen Wettbewerb*. Stuttgart.



Ausgewählte Veröffentlichungen im Rainer Hampp Verlag

Ludger Pries

Betrieblicher Wandel in der Risikogesellschaft. Empirische Befunde und konzeptionelle Überlegungen. Mit einem Vorwort von Ulrich Beck

Arbeit und Technik, hrsg. von F. Lehner, G. Bosch, P. Brödner, J. Hilbert, Band 9,

ISBN 3-87988-273-8, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1998, 232 S., DM 46.80

Betriebe sind in industriell-kapitalistischen Gesellschaften die wichtigsten Orte der materiellen Produktion von Gütern und Dienstleistungen. Am Ende des Jahrhunderts gewinnt die Frage nach ihrer Wandlungsdynamik und Zukunft enorme Bedeutung: Welche Rolle spielen noch Taylorismus und Fordismus in der betrieblichen Produktion? Ist das Ende der Arbeitsteilung“ tatsächlich eingetreten? Lösen sich die Betriebe gar in kooperative Netzwerke auf? Ausgehend von Ulrich Becks Theorie der Risikogesellschaft wird hier anhand umfangreichen empirischen Materials die Dynamik und Richtung des gegenwärtigen betrieblichen Wandels als reflexive Modernisierung interpretiert. Dabei werden Betriebe in einer doppelten Perspektive als Handlungseinheiten von materieller und sozialer Produktionsgesellschaftlicher Wirklichkeit verstanden.

Reflexive Modernisierung bedeutet dann auch, daß gegenüber der materiellen die soziale Transformation von Wirklichkeit wichtiger wird. Wenn dies zutrifft, so stellt sich die alte Frage der Betriebsdemokratie als Problem der demokratischen und sozialen Legitimierung betrieblichen Handelns qualitativ neu. Jenseits der ökonomisch, technisch und organisatorisch begründeten Sachzwang-Diskurse eröffnet sich die Tendenz (und Chance!?) einer Politisierung des Betriebsgeschehens.

Michael Evers:

Strategische Führung Mittelständischer Unternehmensnetzwerke

ISBN 3-87988-322-X, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1998, 422 S., DM 69.80

Die Globalisierung respektive der verschärfte internationale Wettbewerb bedingt speziell für mittelständische Unternehmen eine besondere Problematik: Die Bewältigung der damit verbundenen Herausforderungen ist mit einem zum Teil enormen (Ressourcen-) Aufwand verbunden ist. Für den Mittelstand gewinnt vor diesem Hintergrund die freiwillige zwischenbetriebliche Kooperation, speziell auch zwischen *mehreren*, unabhängig bleibenden Unternehmen, an Bedeutung. Ihr werden vielfältige (potentielle) Vorteile zugesprochen.

So sehr diese Kooperationsform in der Praxis offensichtlich an Bedeutung gewonnen hat, so wenig sind allerdings wichtige Fragen theoretisch sowie praktisch geklärt. Speziell mit Bezug auf Netzwerke, die sich ausschließlich aus mittelständischen Unternehmen konfigurieren, besteht bspw. das Problem, daß solche Verbindungen wenig effizient sein dürften, wenn eine Strategische Führung fehlt. Wie aber können jene Netzwerke grundsätzlich strategisch geführt werden, welche Möglichkeiten und Grenzen hat eine Strategische Führung zu beachten, und unter welchen Bedingungen ist welche Ausgestaltung der Strategischen Führung effektiv bzw. effizient?

Im Schnittbereich dreier Wissenschaftsbereiche – der Kooperations- bzw. Netzwerkforschung, der Theorie der strategischen Führung und dem Forschungsgebiet ‘mittelständische Unternehmen’ – geht die vorliegende Arbeit diesen Fragen nach. Sie liefert damit eine fundierte und differenzierte Einsicht in die Probleme einer strategischen Führung mittelständischer Unternehmensnetzwerke.

Martin Grundmann, Bernd Guß, Margitta Matthies, Klaus Potthoff:
Konversion in Kooperation. Fallbeispiele und Empfehlungen für betriebliche Konversion

ISBN 3-87988-331-9, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1998, 166 S., DM 44.40

Jedes Unternehmen bewegt sich in einem Netzwerk von geschäftlichen und politischen Kooperationsbeziehungen, das sich am Geschäftszweck und der Leistungsfähigkeit ausrichtet. Kooperation und Interaktion ist somit funktionaler Bestandteil unternehmerischen Handelns mit dem Ziel die Marktstellung zu verbessern und zu festigen. Daraus folgt, daß bei einer Veränderung der Zielmärkte oder des Unternehmenszwecks auch veränderte Kooperationsbeziehungen des Unternehmens notwendig werden, die den neuen Zielen entsprechen und diese unterstützen.

Die AutorInnen analysieren am Beispiel betrieblicher Konversionsprozesse die Kooperations- und Kommunikationsstrukturen zwischen den beteiligten Akteuren im Betrieb und in der Region. Betriebliche Aspekte von Konversionsprozessen werden anhand zentraler Problemfelder in den Unternehmen analysiert. Bei der Betrachtung regionaler Aspekte betrieblicher Konversion stellen sich die folgenden Fragen: Wie stark und in welcher Weise ist das Unternehmen mit der Region und ihren Strukturen und Prozessen vernetzt, inwieweit sind regionale Kooperationsstrukturen entwickelt, und welche Bedeutung hat der Grad der regionalen Vernetzung und Kooperation für die weitere Entwicklung des Unternehmens? Konversion wird dabei auch als spezifisches Handlungsfeld friedensorientierter Gestaltungspolitik verstanden. In überbetrieblicher und regionaler Hinsicht ist es jedoch integraler Bestandteil regionaler Wirtschafts- und Strukturpolitik. Konversion kann deshalb als ein Beispiel für die Gestaltung komplexer Veränderungsprozesse dienen, das in Zukunft auch für die Umstrukturierung in anderen Branchen bzw. Regionen relevant sein wird.

Markus Pohlmann, Maja Apelt, Karsten Buroh, Henning Martens
Industrielle Netzwerke. Antagonistische Kooperationen an der Schnittstelle Beschaffung-Zulieferung

ISBN 3-87988-143-X, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1995, 277 S., DM 49.80

Die Produktion in Netzwerken, so die geläufige Meinung, weise den Unternehmen den Weg in eine bessere Zukunft. Mit der Verringerung der Fertigungstiefe stelle sich eine kooperative Zusammenarbeit mit eng verbundenen Lieferanten ein, wobei die Begriffe „Just-in-Time“, „Global Sourcing“ und „Entwicklungspartnerschaften“ jene Schlagworte sind, von denen viele glauben, daß sie den Weg in eine moderne Industrieproduktion beschreiben. Die Automobilproduzenten seien in dieser neuen Form des Zusammenspiels an der Schnittstelle Beschaffung-Zulieferung die Vorreiter eines zunehmend „japanischen Stils“ - und die restlichen Industriebranchen folgen zwangsläufig nach.

Viele innerhalb der Automobilindustrie konstatierten Trends und Tendenzen im Aufbau industrieller Netzwerke lassen sich *branchenübergreifend* jedoch nur in geringem Maße wiederfinden. Auch die partnerschaftliche Zusammenarbeit erweist sich bei genauerem Hinsehen als „antagonistische Kooperation“, bei der das Element einseitiger Vorteilmahme dominiert. Die Schlagworte, die den Aufbau der industriellen Netze charakterisieren, treffen (auch in der Automobilbranche) nur selten zu, und die proklamierten Elemente eines „japanischen Stils“ in den Beziehungen an der Schnittstelle Beschaffung-Zulieferung sind kaum wahrzunehmen.

Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken

Die Zeit scheint reif, sich genauer mit den bisher vernachlässigten Implikationen der Unternehmungsvernetzung für Arbeit, Personal (-management) und Mitbestimmung zu befassen. Auf drängende Fragen nach der Richtung des Wandels der Arbeit durch Unternehmungsvernetzung und nach der Qualität von Netzwerkarbeit, der Entwicklung netzwerkbezogener und durch Netzwerke gleichzeitig begrenzter Karrieren sowie dem Wandel im Personalmanagement bieten die in diesem Band versammelten Beiträge erste Antworten. Die meisten Aufsätze widmen sich dem Thema „Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken“, gehen dabei aber über eine bloße Bestandsaufnahme der Auswirkungen der Unternehmungsvernetzung für die Mitbestimmung hinaus, indem sie neue Praktiken der Interessenvertretung in Unternehmungsnetzwerken untersuchen und rechtsreformerische Vorschläge entwickeln.

Die Herausgeber:

Dr. Jörg Sydow, Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Freien Universität Berlin, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Boltzmannstr. 20, 14195 Berlin. Arbeitsschwerpunkte: Unternehmungsk Kooperation, Management von Dienstleistungsunternehmen und -netzwerken, Organisationstheorie, Industrielle Beziehungen. [Http://www.wiwiss.fu-berlin.de/w3/w3sydow/](http://www.wiwiss.fu-berlin.de/w3/w3sydow/)

Dr. Carsten Wirth, Wissenschaftlicher Mitarbeiter im DFG-Forschungsprojekt „Vernetzte Content-Produktion für das digitale Fernsehen – Strategien und Organisationsformen globaler Medienkonzerne und multinationaler Fernsehproduktionsfirmen“ an der Freien Universität Berlin, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Boltzmannstr. 20, 14195 Berlin. Arbeitsschwerpunkte: Management interorganisationaler Beziehungen, Industrielle Beziehungen und Organisation von Dienstleistungsarbeit.

Rainer Hampp Verlag
München und Mering 1999
ISBN 3-87988-442-0
SG: 17 EURO 34.80



206\$00509019