

Helfen, Markus; Wirth, Carsten

Working Paper

Management von Arbeit in pluralen Netzwerkorganisationen: Trends, Deutungen und Handlungsoptionen

Working Paper Forschungsförderung, No. 185

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Helfen, Markus; Wirth, Carsten (2020) : Management von Arbeit in pluralen Netzwerkorganisationen: Trends, Deutungen und Handlungsoptionen, Working Paper Forschungsförderung, No. 185, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/222427>

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.



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>

WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

Nummer 185, Mai 2020

Management von Arbeit in pluralen Netzwerkorganisationen

Trends, Deutungen und Handlungsoptionen

Markus Helfen und Carsten Wirth



Im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung
Forschungsstelle „Arbeit der Zukunft“
Frau Dr. Elisabeth Botsch
Reinhardtstr. 38
10117 Berlin
Berlin, im Mai 2020

© 2020 by Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf
www.boeckler.de



„Management von Arbeit in pluralen Netzwerkorganisationen“ von Markus Helfen und Carsten Wirth ist lizenziert unter

Creative Commons Attribution 4.0 (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell. (Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

ISSN 2509-2359

Inhalt

Zusammenfassung.....	4
1. Einleitung	6
2. Plurale Netzwerkorganisation und Management von Arbeit.....	9
2.1 Zum Begriff der pluralen Netzwerkorganisation.....	10
2.2 Steuerungsformen der pluralen Netzwerkorganisation.....	14
2.3 Management verteilter Zusammenarbeit in der pluralen Netzwerkorganisation	18
3. Arbeitspolitik bei pluraler Netzwerkorganisation.....	30
3.1 Herausforderungen pluraler Netzwerkorganisationen für arbeitspolitische Akteure.....	30
3.2 Normalarbeitsverhältnis- und normalbetriebszentriertes Koordinatensystem der Arbeitsregulation	32
3.3 Neue Koordinaten durch Netzwerke?	33
3.4 Ansatzpunkte für arbeitspolitische Akteure in pluralen Netzwerkorganisationen	37
4. Fazit und Ausblick	45
Literatur.....	49
Autoren	65

Zusammenfassung

Die Produktion von materiellen Gütern und Dienstleistungen erfolgt in zunehmendem Maße in pluralen Netzwerkorganisationen, die marktliche, netzwerkförmige und hierarchische Beziehungen reflexiv miteinander kombinieren. Versteht man eine Plattformökonomie als Ausdruck dieser Koordinationsform, so reicht diese schon längst weit über die jüngst verstärkt diskutierten digitalen Arbeitsformen hinaus, da sie auch das Management von Supply Chains, von (Onsite-)Werkverträgen, von Leiharbeiter*innen, aber auch die Koordination von Meta-Organisationen miteinschließt. Dabei ist die plurale Netzwerkorganisation erst in Ansätzen Gegenstand eines Managements von Arbeit und – noch seltener – der Regulierung von Arbeit und Mitbestimmung.

Vor diesem Hintergrund greift der Beitrag in der Perspektive einer sozialwissenschaftlich orientierten Managementforschung vor allem die Frage nach den Herausforderungen und Chancen für das Management von Arbeit in der pluralen Netzwerkorganisation auf. Gestützt auf eine Literaturstudie der betriebswirtschaftlichen und arbeitssoziologischen Literatur überwiegend für den Zeitraum von 2000 bis 2019, wird der Zusammenhang zwischen pluraler Netzwerkorganisation und Arbeit beleuchtet. Ausgangspunkt ist dabei zunächst die Herausarbeitung eines Verständnisses der Besonderheiten der pluralen Netzwerkorganisation. Als Orientierungspunkte dienen dabei die Dimensionen der Fluidität, der Partialität und der Temporalität, um die strategische Gestaltung bzw. den besonderen Steuerungsmodus dieser Organisationsform näher zu bestimmen. In diesem Zusammenhang werden verschiedene Konzepte, und zwar die Netzwerk-Governance, die Meta-Organisation und die Netzwerk-Orchestrierung miteinander in Bezug gesetzt.

Anschließend wird den Veränderungen von Arbeit und Beschäftigung in der pluralen Netzwerkorganisation nachgegangen, die in der Literatur behandelt werden. Als Kernpunkt schält sich dabei heraus, dass die klassische Personalpolitik im Umgang mit der pluralen Netzwerkorganisation vor grundsätzliche Herausforderungen gestellt wird. Insbesondere die mit ihr verbundene Entwicklung hin zu gespaltener und vermittelter Arbeit trägt durchaus Züge einer Teilauflösung kohärenter Personalpolitik. In diesem Zusammenhang werden ausgewählte personalwirtschaftliche Handlungsfelder auf Gestaltungsempfehlungen für ein Management von Arbeit in pluralen Netzwerken abgeklopft. Die Studie zeigt jedoch Lücken in der Management- und Personalforschung in Bezug auf das Management von Arbeit in Netzwerken auf. Mit Ausnahme der Organisation des Arbeitsprozesses bestehen sie in nahezu allen klassischen Handlungsfeldern der betrieblichen Personalpolitik: Von der Einstellung

von Beschäftigten über ihre Ausbildung und Qualifizierung bis hin zu ihrer Vergütung und Partizipation.

Im zweiten Teil werden dann Fragen vertieft, die die plurale Netzwerkorganisation für die institutionelle Gestaltung von Erwerbsarbeit durch die Arbeitspolitik aufwirft. In diesem Zusammenhang werden verschiedene empirische Formen der Arbeitsorganisation in pluralen Netzwerkorganisationen unterschieden, die neben digitalen Plattformen auch Mehr-Arbeitgeber-Betriebsstätten und die Projektorganisation einschließen. Diese Beschäftigungs- und Arbeitssysteme werden mit Hilfe ausgewählter, arbeitspolitisch relevanter Merkmale geordnet. Dabei zeigen sich deutliche Schwierigkeiten der Regulation von Arbeit, die vor allem aus der mangelnden Passung zwischen netzwerkförmig organisierter Wertschöpfung, interorganisationalen Arbeitsprozessen und dem gegebenen Regelwerk der arbeitspolitischen Institutionen stammen. Trotzdem bieten die netzwerkbezogene Auslegung und Anwendung von Mitbestimmungsrechten, eine sich entwickelnde Tarifpolitik in Netzwerken, weiter zu verstärkende Organizing-Bemühungen (in Netzwerken) und die reflexive Kombination von Netzwerkbeziehungen den arbeitspolitischen Akteuren erste Ansatzpunkte für eine stärker arbeitnehmerbezogene Gestaltung der pluralen Netzwerkorganisation. Nichtsdestotrotz sind rechtliche Reformen geboten, damit die plurale Netzwerkorganisation arbeitnehmerfreundlicher gestaltet werden kann.

Aus der Zusammenschau wird – neben der Diagnose eines erheblichen Forschungsbedarfes – der Schluss gezogen, dass sich die personal- und arbeitspolitischen Akteure dem Management und der Regulation von netzwerkförmig erbrachter Arbeitsleistung annehmen können und sollten, indem sie verschiedene Regelungsoptionen nutzen und in der Interaktion mit Aktiven und Mitgliedern Netzwerke innovativ weiter entwickeln.

1. Einleitung

Neben den Informationstechnik- und Softwareunternehmen wie Apple und Microsoft sind digitale Plattformen wie Google (Alphabet), Facebook und Alibaba in aller Munde, wenn es um die Beschreibung besonderer Unternehmenserfolge der Gegenwart und die Wirtschaftsweise der Zukunft geht. Und in der Tat zählen die Informationstechnik- und Internetgiganten zu den Unternehmen mit der weltweit höchsten Kapitalisierung. Apple hat am 28. Juli 2018 die „1 Billion Dollar“-Schwelle in der Börsenbewertung an der New York Stock Exchange geknackt (Condliffe 2018) und war damit mit seinen rund 125.000 Beschäftigten höher an der Börse bewertet als die großen Automobilhersteller Toyota, GM and Volkswagen mit ihren 1,19 Mio. Beschäftigten zusammen. Dicht dahinter liegen schon Plattformunternehmen wie Amazon und Alphabet, die ebenfalls an der „1 Billion“-Schwelle kratzen; Facebook und Alibaba bringen es jeweils immerhin auf eine Börsenbewertung über der 400 Milliarden Dollar Marke. Während Amazon wohl aufgrund seiner Verteilzentren und Lieferdienste noch stattliche 566.000 Beschäftigte ausweist, kommen Facebook, Alibaba und Alphabet zusammen auf etwas über 182.000 Beschäftigte. Deutlich weniger im Rampenlicht der Wirtschaftspresse stehen die mittlerweile weltweit agierenden Leiharbeitsfirmen wie Adecco, Manpower oder Randstad. Mit Blick auf die Börsenbewertung ist das verständlich, kommen doch alle drei Unternehmen 2018 zusammen gerade einmal auf eine Kapitalisierung von 23 Mrd. US-Dollar, obwohl diese Unternehmen mit ihren rund 100.000 direkt angestellten Vermittler*innen und Manager*innen die Arbeitsverträge für geschätzt 4,7 Mio. Arbeitskräfte pro Jahr organisieren.

Diese Gegenüberstellung wirft ein Schlaglicht auf die widersprüchliche Gestalt eines global als „Plattformökonomie“ apostrophierten digitalen Kapitalismus (u. a. Srnicek 2017, Langley & Leyshon 2017; Vallas & Schor 2020). Wie passen diese Unternehmenstypen zusammen? Was ist ihr gemeinsamer Nenner? Und was bedeutet dies für das Management von Arbeit und Beschäftigung? Der folgende Text folgt dem Gedanken, dass die „Plattform“ als generalisiertes Geschäftsmodell auf pluralen Netzwerkorganisationen aufbaut, die weit über die Form der digital gesteuerten Plattform hinausgreifen und bis in traditionelle Segmente klassisch industrieller Wertschöpfung hineinreichen. Vertikal integrierte Produktions- und Dienstleistungsunternehmungen sind in vielen Branchen einer „Produktion in Netzwerken“ (Sydow & Möllering 2015) gewichen, in denen Produkte und Dienstleistungen von Netzwerken hergestellt werden, in denen Großunternehmen, ihre kleineren und mittelständischen Zulieferer, Zwischenlieferanten, (selbständige) Dienstleister und

weitere Organisationen zusammenarbeiten. In den so entstehenden Netzwerken werden Geld, Information, Rechte, Technologie, Arbeitsleistung und andere Ressourcen zwischen verschiedenen Organisationen und Individuen (auch grenzüberschreitend) auf vielfältige Weise miteinander vermittelt, was insbesondere an einzelnen Geschäftsmodellen der sog. „Sharing Economy“ oder der „Plattformökonomie“ augenscheinlich wird. Die digitalen Plattformunternehmen und die Leiharbeitsunternehmen sind insofern nur besondere Typen einer allgemeinen Entwicklung hin zur pluralen Netzwerkorganisation, deren strategischer Kern darin besteht, mit einem möglichst geringen Einsatz eigener Ressourcen, einen möglichst großen Teil der Wertschöpfung zu beeinflussen. Allerdings wird oft übersehen, dass diese plurale Netzwerkorganisation nicht nur das Ergebnis einer Auslagerung betrieblicher Funktionen auf andere Organisationen darstellt, sondern zugleich auch eine arbeitsbezogene Vermittlung der Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Organisationen erfordert, die auf *plurale* Weise hierarchische, marktliche und kollaborative Koordination verbindet (schon Bradach & Eccles 1989).

Aus einer Perspektive von Arbeit und Beschäftigung betrachtet, rüttelt diese Entwicklung an den Grundfesten einer bislang auf eine Organisation bzw. einen Arbeitgeber bezogenen Gestaltung des Arbeitsverhältnisses durch Management, Sozialpartner und Gesetzgeber (Däubler 2013). Findet Beschäftigung zwischen Organisationen statt, wird sie zum „vernetzten Arbeiten“ (Swart & Kinnie 2014), „vermittelter Arbeit“ (Peck & Theodore 2007), „aufgespaltener Arbeit“ (Weil 2014), „fragmentierter Arbeit“ (Marchington et al. 2005) und zu „Mehr-Arbeitgeber-Beschäftigung“ (Marchington et al. 2011).

Plurale Netzwerkorganisation geht sowohl im nationalen wie auch im internationalen Maßstab neben der Externalisierung von Arbeit mit einer Ausdifferenzierung von Vertragsformen und alternativen Beschäftigungsarrangements einher (Bidwell & Fernandez-Mateo 2008; Havard et al. 2009; Bonet, Cappelli & Hamori 2013; Spreitzer et al. 2017), die nicht nur eine Individualisierung von Arbeit (Voß & Pongratz 1998) begünstigen, sondern auch einen Wandel von segmentierten zu polarisierten Beschäftigungssystemen anzeigen (Palier & Thelen 2010; Autor & Dorn 2013; Kalleberg 2013; Cortes 2016; Bachmann et al. 2019).

Allerdings werden die Herausforderungen und Chancen dieser Entwicklung hin zur pluralen Netzwerkorganisation für das Management von Arbeit sowie die möglichen Auswirkungen auf die Arbeitsbeziehungen und die Regulation von Arbeit unterschiedlich gedeutet und bewertet. Die Literaturlage zu den potenziellen Auswirkungen pluraler Netzwerkorganisation ist entsprechend unübersichtlich und dynamisch. Dennoch unternehmen wir im Folgenden den Versuch, diese anhand einer Aus-

wahl von Beiträgen der betriebswirtschaftlichen und der arbeitssoziologischen Forschung, zu systematisieren. Als Leitfragen dienen uns dabei die folgenden Aspekte: Was sind die neuen Koordinaten bzw. Referenz- und Ansatzpunkte für ein Management von Arbeit und Beschäftigung, wenn Organisationsgrenzen fluide werden? Wie könnten netzwerkbezogene Regeln durch Kollektivvereinbarungen und Mitbestimmung erreicht werden, wenn klassische Formen der Interessenartikulation bei pluraler Netzwerkorganisation ins Leere laufen? Welche Akteure können dies übernehmen? Sind verbindliche Regeln dann nur noch als allgemeine Mindestregelung durch den Staat denkbar? Ist das Verhältnis zwischen individuellen, arbeitsbezogenen Rechten der Wirtschaftsbürger und den Eingriffsmöglichkeiten der Kollektivakteure neu zu definieren?

2. Plurale Netzwerkorganisation und Management von Arbeit

Betrachtet man die Organisations- und Managementliteratur seit der Jahrtausendwende, so kann man sich des Eindrucks nicht erwehren, dass sich in den letzten 20 Jahren zwei große Makrotrends in Wirtschaft und Unternehmen fortgesetzt Bahn brechen, die die Art der Tätigkeiten von der Steuerung von Maschinen, der Textverarbeitung bis hin zur Gruppenkommunikation auf allen Unternehmensebenen verändern: die Digitalisierung und die Tertiarisierung. In Bezug auf die Digitalisierung ist die Rede von der neuen Ökonomie, der Informationsökonomie und der digitalen Wirtschaft in Zyklen aus Euphorie und Ernüchterung schon seit den frühen 1980er Jahren zu vernehmen (beispielsweise schon Sorge 1984). Allerdings sollte nicht übersehen werden, dass sich seit Ende der 1990er Jahre technische Veränderungen ergeben haben, die sich rund zwei Jahrzehnte später in der Breite ihrer Durchsetzung nur wenige haben vorstellen können (bspw. Castells 2004); die heute erreichte Verbreitung von Homecomputern, Internetanschlüssen, Mobiltelefonen, „E-Mail“- und „social media“-Nutzung bei zunehmender Leistungsfähigkeit der Hardware war noch Ende der 1990er Jahre lediglich eine Prognose unter vielen (OECD 2001, BMWI 1999).

Auch die Tertiarisierung ist eine Entwicklung, die schon seit den 1960er Jahren beforscht wird (Baethge 2000; Bell 1973), steuert jedoch gerade im Zusammenwirken mit der dritten und vierten Welle der Digitalisierung in den letzten beiden Jahrzehnten in den Augen einiger Autoren einer qualitativ veränderten Entwicklung entgegen. In diesen Diagnosen ragen neben Fortschritten in der Robotik (bspw. Brynjolfsson & McAfee 2014, Borjas & Freeman 2019; kritisch Upchurch 2018) und der Bedeutungszunahme sog. kreativer Arbeit (schon Florida 2003) insbesondere die eingangs skizzierten neuen Geschäftsmodelle der Plattformen heraus, die Leistungen über das Internet in Form von virtuellen Marktplätzen und Vermittlungsbörsen bereitstellen (Gillespie 2010; Malone et al. 2011; Davis 2013; Schmidt 2016; Kirchner & Beyer 2016).

Nachfolgend lenken wir das Augenmerk auf eine Perspektive, die den Begriff des „Netzwerks“ in den Vordergrund stellt, der in Diagnosen zu beiden Zeittrends eine zentrale Rolle einnimmt. Allerdings ist unser Blick auf das „Netzwerk“ nicht technologisch bestimmt (etwa Castells 2004), da wir das Netzwerk aus einer sozialtheoretischen Perspektive als eine besondere Form der sozialen Organisation von Wertschöpfung betrachten (s.a. Windeler & Wirth 2018). Daher wird hier auch ein Netzwerkbegriff zugrunde gelegt, der aus der sozialwissenschaftlichen Literatur stammt und die Beziehungen zwischen Organisationen sowie zwischen

Organisationen und Beschäftigten thematisiert, soweit sie Arbeit und Beschäftigung betreffen. Auch wenn im Zuge von Digitalisierung und Tertiärisierung sehr häufig von den technologischen Potenzialen die Rede ist, möchten wir einen technologisch-deterministischen Blick auf die soziale Organisation von Wertschöpfung vermeiden, indem wir von der gesellschaftlichen und über Organisation vermittelten Verarbeitung auch dieser technologischen Entwicklung ausgehen (Hirsch-Kreinsen 2015; Orlikowski & Barley 2001). So geht es mit dem Begriff der pluralen Netzwerkorganisation nachfolgend darum, die Erosion klassisch hierarchischer Koordination in der Wertschöpfung zu erfassen. In diesem Zusammenhang hat auch die Informations- und Kommunikationstechnologie als sog. Querschnittstechnologie eine Bedeutung, da sie potenziell die Geschäftsmodelle, Organisationsstrukturen und Arbeitsprozesse durch die Kombination von Software und Datenbanksystemen, einer weitgehenden Vernetzung sowie dem umfangreichen Einsatz von elektronischer Steuerung, Automatisierung und Robotik in nahezu allen Branchen verändern kann (Snow et al. 2017).

Allerdings rückt eine sozialtheoretische Perspektive auch in den Blick, wo die Grenzen dieser Entwicklung liegen und mit welchen Problemen sie verbunden ist – und welche Akteure wie gestaltend eingreifen (können). So zeigt sich, dass sich nicht alle technologischen Erwartungen erfüllen (können). Und auch im Hinblick auf die Probleme ist eine vergleichsweise lange Liste entstanden, die von der zunehmenden Verwundbarkeit von Finanzmärkten durch informationstechnisch verstärkte spekulative Blasen, über die Schwierigkeiten, Standards im Hinblick auf Arbeit, Umwelt, Sicherheit und Qualität durchzusetzen bis hin zur Infragestellung der informationellen Selbstbestimmung der Nutzer*innen von angebotenen Datendiensten reicht. Gerade für die Frage nach der Organisation, Qualität und Quantität der Arbeit erlaubt es eine sozialtheoretische Perspektive auch andere Treiber der Entwicklung zu benennen, sofern reflektiert wird, dass der Gebrauch von Technologien durch die Handelnden in einem sozialen Kontext stattfindet, der neben der Technik auch institutionelle Voraussetzungen und die Aushandlung materieller Interessengegensätze kennt (Bechky 2011; Vallas & Schor 2020).

2.1 Zum Begriff der pluralen Netzwerkorganisation

Eine plurale Netzwerkorganisation verbindet die hierarchische, relationale und marktliche Koordination wirtschaftlicher Aktivitäten (Bradach & Eccles 1989). Auf diese Weise wird sichtbar, dass die üblicherweise

idealtypisch gegeneinander gestellten Formen der Koordination, also Markt, relationale Kollaboration und Hierarchie (Powell 1990; Williamson 2008) realiter in einem Wertschöpfungskontext gemeinsam und zugleich auftreten, was durch die Besonderheiten der Dienstleistungsproduktion in Kombination mit einer „Servitization“ noch verstärkt wird (bspw. Ganz & Bienzeisler 2010; Sydow & Helfen 2016). Eine plurale Netzwerkorganisation zeichnet sich also durch eine reflexive Kombination von Markt, Netzwerk und Hierarchie aus (Sydow & Möllering 2015).

In der betriebswirtschaftlichen Literatur des strategischen Managements werden verschiedene Treiber einer Entwicklung hin zum Netzwerk unterschieden: Zum einen Einsparung von Kosten sowie die Verlagerung und Teilung von diversen Risiken (Konjunktur, Vertragsgestaltung etc.), zum anderen Chancen, aus der Zusammenarbeit sog. Kooperationsrenten bzw. „relational advantages“ zu erzielen (e.g. Dyer & Singh 1998; Dyer & Nobeoka 2000), die aus der Zusammenlegung von Ressourcen und Wissen entstehen. Diese Vorteile gelten tendenziell für alle Unternehmen, die ihre Geschäftsmodelle netzwerkartig aufstellen. So berichtet Lüthje am Beispiel von Cisco von sog. fabriklosen „Produktdefinitoren“, d. h. von Unternehmen, die weder eine eigene Forschung und Entwicklung noch eine eigene Produktion oder Softwareprogrammierung unterhalten, sondern die vorhandenen Kompetenzen ihrer jeweiligen Netzwerkpartner bündeln (Lüthje 2001).

Betrachtet man plurale Netzwerkorganisationen vor diesem Hintergrund so erscheint als ihr gemeinsamer Nenner, dass sie Strukturen der relationalen Zusammenarbeit darstellen, in denen Wertschöpfung von einem Kollektiv, bestehend aus mehreren Organisationen (teilweise auch Individuen), erbracht wird, dessen spezifische Kombination von Ressourcen und Fähigkeiten über die der Summe der einzelnen Netzwerkteilnehmer hinausgeht. Anders als reine Hierarchien oder der Markt beinhaltet die Betrachtung von Netzwerken auch die freiwillige Zusammenarbeit zwischen den Netzwerkteilnehmern. Diese Zusammenarbeit vollzieht sich in einem Spannungsfeld zwischen Hierarchie, in der die Beiträge der Organisationsmitglieder durch Anweisung gesteuert werden können, relationaler Zusammenarbeit als gegenseitiger Abstimmung, und Markt, d. h. im Tausch von Leistung und Gegenleistung unabhängiger Marktteilnehmer. Eine solche Koordination unter Spannung erfordert besondere Organisationsleistungen, die wir hier mit den Dimensionen der Fluidität, Partialität und Temporalität zu erfassen suchen (s. hierzu auch Sydow & Helfen 2020).

Fluidität

Mit Fluidität möchten wir den Aspekt kennzeichnen, dass die in der pluralen Netzwerkorganisation miteinander verbundenen Koordinationsformen variabel eingesetzt werden können, und zwar in einer Weise, welche die Anpassung, Veränderbarkeit und Austauschbarkeit nahezu aller Elemente verursacht, die gemeinhin in der Vorstellung einer klassischen Organisation als gleichsam „naturwüchsig“ verbunden erscheinen. Diese Aussage gilt etwa für die festgelegte Über- und Unterordnung der Organisationsmitglieder, geregelte Befugnisse und Zuständigkeiten oder eingespielte Kommunikationswege und Verfahren (Schreyögg & Sydow 2010). Auf diese Weise stellt der mit Fluidität angedachte Aggregatzustand der Verflüssigung in gewisser Hinsicht einen Gegenpol zu den klassischen Merkmalen der Verlässlichkeit und Dauerhaftigkeit eines stabilen „Organisiert“-Seins dar, was in wechselnden Akteurskonstellationen und Netzwerkbeziehungen zum Ausdruck kommt. In unserem Zusammenhang kann das am gleichzeitigen und wechselnden Einsatz von verschiedenen Vertragsformen zur Kontrahierung von Arbeitsleistung veranschaulicht werden, die klassische Arbeitnehmer, Werkvertragsunternehmen oder Leiharbeiter sowie jeweilige Varianten in einem Arbeitsprozess zusammenbringen. Unmittelbar anschaulich wird Fluidität auch in der kurzfristigen Rekombination von interorganisationalen Projektteams bzw. Projektnetzwerken, die beispielsweise in der Bauindustrie oder der Film- und Fernsehproduktion zur dominanten Koordinationsform geworden sind (Sydow & Windeler 1999).

Temporalität

Mit dem Begriff der Temporalität zielen wir auf die Variabilität von „Organisiert-Sein“ im Sinne von Fristigkeit und Periodizität, beispielsweise durch die Abfolge von vorübergehenden Arrangements mit begrenzter Dauer (Burke & Morley 2016) und damit weniger auf die bloße Zeitlichkeit jedes „Organisiert“-Werdens im Sinne etwa von Entwicklungsstadien oder dem Ablauf von Arbeitsprozessen. Im Zusammenwirken mit Fluidität bewirkt der temporäre Charakter pluraler Netzwerkorganisation, dass organisatorische Arrangements veränderlich sind, was sowohl in Bezug auf die getroffenen Vereinbarungen zwischen den Vertragsparteien im Netzwerk als auch nach innen auf die in solchen temporären Gebilden Tätigen wirkt. In- und Outsourcing in pluralen Netzwerkorganisationen haben somit auch eine zeitliche (De-)Stabilisierung der einzelnen Organisation zur Folge, was sich auf die Zeitverwendung der in ihnen und für sie Tätigen auswirkt. Die Fristigkeit selbst kann sehr kurz (wenige Tage) (z. B. in Film- und Fernsehprojekten) oder auch besonders lang sein (mehrere Jahre) (z. B. Großprojekte im Bauwesen). Die Periodizität

kann einmalig sein (z. B. ein Spezialisten*inneneinsatz in der hardwarenahen Programmierung) oder wiederkehrend (z. B. bei der Beauftragung der immer gleichen Instandhaltungsfirma für Hochöfen). Dies gelingt mit entsprechenden organisatorischen Vernetzungen, die von punktueller ad-hoc Zusammenarbeit bis hin zu sog. „Projektnetzwerken“ (Sydow & Windeler 1999) reichen. Die Herstellung von Verbindlichkeit solcher Arrangements ist dann auf andere Mechanismen angewiesen als diejenigen der langfristigen Organisationsmitgliedschaft in einer klassischen Hierarchie; so kommen etwa die Erfüllung professioneller Standards, die Verfügung über Reputation (Bechky 2006), aber auch bloße Verfügbarkeit oder Abhängigkeiten zwischen den Netzwerkorganisationen hierfür in Frage (Gulati & Sytch 2007).

Partialität

Mit Partialität greifen wir Überlegungen auf, die in Bezug auf plurale Netzwerkorganisation die Merkmale einer „Organisation“ als nur teilweise erfüllt ansehen. Mit anderen Worten: Die Organisation von pluralen Netzwerken ist oftmals nicht vollständig, zumindest im Vergleich zur hierarchischen Koordination, die als geronnene Ordnung begriffen werden kann (Ahrne & Brunsson 2011), in der Mitgliedschaft, interne Regeln, Prüfung sowie Anreize und Sanktionen gegeben sind. Bei der Koordination von pluralen Netzwerken fehlen einzelne oder mehrere dieser Merkmale, obgleich dennoch ein „Organisieren“ im Sinne von zielgeleitetem Handeln mehrerer Personen vorliegt. Auf diese Weise kann begrifflich nachvollzogen werden, inwieweit Netzwerke organisieren, aber auch warum innerhalb der einzelnen Netzwerkorganisationen unorganisierte Phänomene zu beobachten sind. Beispielsweise fehlt es im Netzwerk oftmals an der Sanktionierbarkeit einzelner Handlungen, die dann nur durch mit anderen Mitgliedern verhandelten Ausschluss oder dem Unterbleiben der Re-Selektion geahndet werden können; „Mitgliedschaft“ ist oft eher eine de facto-Teilnahme am Netzwerkgeschehen statt ein formal festgelegtes Recht und die Evaluation der einzelnen Netzwerkteilnehmer erfolgt informell, sofern sie nicht explizit verabredet ist oder von den jeweiligen Netzwerkteilnehmern mehr oder minder systematisch praktiziert wird. Gerade bei Onlineplattformen wird die Partialität ihrer Organisation oft plastisch, etwa wenn es um die Teilnahmeregeln, die Sanktion einzelner Plattformnutzer oder die Versteuerung der Einnahmen von Plattformen geht. In diesem Zusammenhang macht die Partialität der pluralen Netzwerkorganisation auch die Frage nach Verantwortlichkeit und Verlässlichkeit virulent. Partielle Organisationen implizieren ein Defizit im Hinblick auf die Rechtfertigung gegenüber Dritten: Partielle Organisationen können effizient, effektiv und einflussreich sein, aber

schwach, wenn es darum geht, das Verhalten der Teilnehmenden zu sanktionieren.

2.2 Steuerungsformen der pluralen Netzwerkorganisation

Auch wenn plurale Netzwerkorganisationen als Organisationen fluide, temporär und partial aufgestellt sind, strukturieren sie Wertschöpfungsaktivitäten in einem erheblichen Umfang. Sie sind organisiert und können auch strategisch eingesetzt werden. In der Managementliteratur gibt es mittlerweile eine Vielzahl von Konzepten, welche die Steuerbarkeit und Steuerung von Netzwerken zum Thema machen, wie an Begriffen wie der „Netzwerk-Governance“ (Provan & Kenis 2008), der „Meta-Organization“ (Gulati et al. 2012; Ahrne & Brunsson 2005), der „Netzwerk-Orchestrierung“ (Perks et al. 2017; Paquin & Howard-Grenville 2013; Bartelings et al. 2017) oder auch der „Architektur der Zusammenarbeit“ (Fjeldstad et al. 2014) oder der „Plattform“ (McIntyre & Srinivasan 2017; Gawer 2014) deutlich wird.

Netzwerk-Governance

Die Perspektive der Netzwerk-Governance beinhaltet viele Aspekte, die für eine Analyse des Managements kollaborativer Wertschöpfung von Bedeutung sind (Provan & Kenis 2008). Netzwerk-Governance kann definiert werden als die Gesamtheit der Strukturen und Mechanismen, die eine interorganisationale Zusammenarbeit zwischen den Netzwerkteilnehmern auf die Ziele des Netzwerks ausrichten, indem sie gegenseitig vorteilhaftes Kollektivhandeln koordinieren, kontrollieren und hierbei einen effizienten und effektiven Gebrauch der Netzwerkressourcen sicherstellen (Provan & Kenis 2008). Provan und Kenis (2008) unterscheiden drei Modi der Netzwerk-Governance: (1) Der partizipative Modus basiert auf einer gegenseitigen Beteiligung und Selbstorganisation der Netzwerkteilnehmer. Eine Selbstorganisation erfordert – wie im Fall heterarchischer Netzwerke bzw. in regionalen Netzwerken in bestimmten Clustern bzw. Regionen (Windeler 2001; Blöcker et al. 2009) – eine vergleichsweise enge Zusammenarbeit und direkte Abstimmung unter den Netzwerkteilnehmern im Rahmen häufiger Interaktionen und multiplexen Beziehungen. (2) Der führungsorientierte Modus ist – wie in „strategischen Netzwerken“ (Sydo 1992) – durch die Übernahme der Rolle des Netzwerk-Orchestrators (Paquin & Howard-Grenville 2013) durch eine (oder eine kleine Gruppe von) Teilnehmerorganisation(en) geprägt. Diese Führungsorganisation übernimmt die Verantwortung für die Netz-

werkkoordination, was die Delegation einzelner Aufgaben an andere Teilnehmer nicht ausschließt. (3) Der administrierte Modus schließlich isoliert die Aufgabe der Koordination des Netzwerks von den Teilnehmern, indem eine spezialisierte dritte Instanz eingesetzt wird.

Netzwerk-Governance und Netzwerkmanagement

Nach Provan und Kenis (2008) ist die Wahl von Governance-Modi abhängig von der Zahl und Art der Netzwerkteilnehmer, ihrer Heterogenität in Bezug auf die Größe, ihrer Position und Aufgabe im Netzwerk und den zur Verfügung stehenden Optionen, Transaktionen abzustimmen, und zwar in Märkten, in Hierarchien oder eben relational (Powell 1990). Weiterhin hängt die Wahl des Governance-Modus von dem Grad der gegenseitigen Abhängigkeit der Netzwerkteilnehmer ab, um konkrete Aufgaben zu erfüllen (Aufgabenverbundenheit); dem Ausmaß des erforderlichen Konsenses in Bezug auf die Gesamtziele des Netzwerks; der inhaltlichen Domäne des Netzwerks und den genauen Inhalten der Zusammenarbeit. Mit der Wahl eines Modus der Governance sind zugleich bestimmte Praktiken des Netzwerkmanagements verknüpft (Sydow & Windeler 1998), und zwar in Bezug auf die:

- Selektion der Teilnehmer (Wie werden Unternehmen aus dem Pool der potentiell relevanten Firmen ins Netzwerk ausgewählt und aufgenommen?),
- Verteilung von Ressourcen (Wie werden Ressourcen innerhalb des Netzwerkes zugewiesen?),
- Regelsetzung und -durchsetzung (Wie ist die Zusammenarbeit geregelt und was geschieht bei Regelverstößen?),
- Evaluation der Leistungsbeiträge und Beziehungen der Teilnehmer (Wie ist die Zusammenarbeit zu bewerten?) und
- Verantwortung gegenüber Dritten (Wie trägt das Netzwerk den Anspruchsgruppen Rechnung?)

Insofern die Ziele, Praktiken und Regeln der Netzwerk-Governance zwischen den internen und externen Anspruchsgruppen des Netzwerkes ausgehandelt werden, kann die Netzwerk-Governance auch als politische Ökonomie verstanden werden (Benson 1975), in der ein komplexes Regelwerk auf verschiedenen Ebenen von verschiedenen Akteuren geformt wird:

- (1) innerhalb der einzelnen Teilnehmerorganisation,
- (2) in den Beziehungen zwischen den Teilnehmerorganisationen und
- (3) im gesamten Netzwerk.

Meta-Organisation

In ähnlicher Weise, allerdings aus einem anderen Blickwinkel zielt der Begriff der Meta-Organisation auf die Besonderheiten der Strukturen, die zur Steuerung von Netzwerken von Organisationen geschaffen werden. Ausgehend von der Ausbildung von Verbänden¹, die Mitgliedschaftsorganisationen von Organisationen darstellen, ist hier die Beobachtung hervorzuheben, dass diese Meta-Organisationen selten eine Art hierarchische Durchsetzungsfähigkeit haben und auch dann nur, wenn sie von den Mitgliedern verliehen und im Bedarfsfall auch eingehalten wird (Ahrne & Brunsson 2005). In ähnlicher Weise, allerdings eher in Bezug auf ein Management von Netzwerkorganisationen, definieren Gulati et al. (2012: 573), dass

„meta-organizations comprise networks of firms or individuals not bound by authority based on employment relationships but characterized by a system-level goal.“

Den Sichtweisen von Ahrne & Brunsson (2005) und von Gulati et al. (2012) auf Meta-Organisationen ist gemeinsam, dass sich eine Meta-Organisation auf die Gestaltung von Kontextbedingungen richtet, unter denen sich übergeordnete Ziele von Organisationskollektiven ausbilden und angestrebt werden, etwa indem Mitgliedschaftsregeln zur Grenzziehung um das Netzwerkgebilde formuliert werden, sich Kriterien für die Zuteilung von Ressourcen und Erträgen unter den Mitgliedern herausbilden und auch Regeln in Bezug auf verschiedene Positionen im Netzwerk in Bezug auf Kontrolle, Regelsetzung und Teilhabe ausbilden. In ähnlicher Weise formuliert es auch ein Ansatz aus dem strategischen Management, nachdem sich die Steuerung von Netzwerken in einer spezifischen „Architektur der Zusammenarbeit“ (Fjeldstad et al. 2014) ausdrückt, innerhalb derer sich die organisatorischen Fähigkeiten der Netzwerkteilnehmer mit den zusammengelegten Ressourcen verbinden, um immer wieder neue und auch variierende Kooperationen zwischen den Teilnehmern zu ermöglichen. Meta-Organisation stellt dann die für diese Architektur der Zusammenarbeit erforderlichen Standards und Prozeduren bereit, die eine solche Kooperation zwischen einer breiten Gruppe an Organisationen ermöglicht.

Netzwerk-Orchestrierung

Eine andere Art, das Management von Netzwerken zu erfassen, ist die Betrachtung der Netzwerk-Orchestrierung durch Plattformen, die Res-

1 Weitere Beispiele für Meta-Organisationen sind z.B. Wohlfahrtsverbände wie die Diakonie oder Dachverbände von Gewerkschaften wie der DGB oder der TUC.

sourceneigentümer an Nachfrager dieser Ressourcen vermitteln. Um dies nachzuvollziehen, ist es zunächst erforderlich, den Begriff der Plattform näher zu erfassen. Plattformen können verstanden werden als

„interfaces – often embodied in products, services, or technologies – that can serve to mediate transactions between two or more sides, such as networks of buyers and sellers or complementors and users“ (McIntyre & Srinivasan 2017: 143).

Im Innovationsmanagement werden Plattformen darüber hinaus auch als Gebilde betrachtet, die Meta-Organisationen nahekommen, da sie

„(1) federate and coordinate constitutive agents who can innovate and compete; (2) create value by generating and harnessing economies of scope in supply or/and in demand; and (3) entail a technological architecture that is modular and composed of a core and a periphery“ (Gawer 2014: 1245).

Folglich geht die Idee der Plattform deutlich über die bloße Austauschbarkeit und Anschlussfähigkeit technologischer Komponenten („technologische Schnittstellen“) hinaus, indem Plattformen auch damit in Verbindung gebracht werden, wie ein Management des Netzwerkes in sozio-technischer Hinsicht gelingen kann. Grabher & van Tuijl (2020) etwa benennen vier zentrale Verschiebungen durch Plattformen: (1) statt Eigentum zu verwerten, wird Zugang verschafft, (2) statt „make-or-buy“-Entscheidungen zu fällen, beauftragen oder ermöglichen Plattformen Erwerbstätigkeiten, (3) das Management konzentriert sich auf die Anbahnung und den Erhalt von Kundenbeziehungen statt auf die Organisation von Produktion und (4) werden reguläre Arbeitseinsätze durch Gigs, also „Auftritte“, abgelöst. Auf diese Weise erweitert aber auch das Management seinen Radius auf die Gestaltung des Geschäftsumfeldes – etwa im Sinne einer sog. „business ecology“ (Gawer & Cusumano 2012) oder „(online) communities“ (Reischauer & Mair 2018), was einer umfassenden strategischen Steuerung des sozialen Kontexts nahekommt. Betrachtet man Plattformen unter dem Gesichtspunkt der Besonderheiten von sog. „Netzwerksgütern“ als Spezialfall relationaler Vorteile (hier und im folgenden McIntyre & Srinivasan 2017; Srnicek 2017; Gawer 2014), so erscheinen diese zunächst als Infrastrukturen für Netzwerksgüter, bei denen der Nutzen des Gutes für den Einzelnen mit hinzukommenden Teilnehmern im Netzwerk (z. B. Nutzung von Mobiltelefonen und Internet) steigt.

Aus Sicht des strategischen Managements kommt hinzu, dass der Zugang und die schnelle Verbreitung von Information und Wissen durch den Abbau von Informationsasymmetrien ein besseres „Matching“ zwischen potenziellen Geschäftspartnern erlaubt. Des Weiteren werden zusätzliche komplementäre Leistungen möglich, die den Wert der Plattform

zusätzlich steigern (bspw. Applikationen für mobile Endgeräte). Schließlich werden relationale Vorteile durch Kooperation mit Partnern unterschiedlicher Art möglich, die über komplementäre Ressourcen verfügen oder diese bereitstellen, so etwa Information und Expertise, Arbeitsleistungen, die gemeinsame Nutzung von Rechten oder technischen und sozialen Infrastrukturen.

Die Idee der „Netzwerk-Orchestrierung“ scheint kompatibel mit der Vorstellung der führungsorientierten Netzwerk-Governance zu sein, bei der eine Gruppe von Führungsorganisationen eine Wertplattform steuert (Paquin & Howard-Grenville 2013; Perks et al. 2017; Bartelings et al. 2017). Auch in dieser Vorstellung bezieht sich Management auf eine Gruppe von Organisationen, deren Beziehungen und Zusammenwirken zu gestalten sind, ohne allerdings direkt steuernd eingreifen zu können (oder zu wollen), sondern eher in vermittelnder Art und Weise. Zwar werden mit dem Plattformbegriff auch oftmals egalitäre Konnotationen verbunden, die auf Erwartungen einer Gleichbeteiligung der Netzwerkteilnehmer beruhen (etwa im Begriff der „sharing economy“), aber Plattformen sind nicht a priori hierarchiefrei und oft von ungleichen Ressourcenausstattungen und Entscheidungsmöglichkeiten der Teilnehmer geprägt (Schor & Attwood 2017).

2.3 Management verteilter Zusammenarbeit in der pluralen Netzwerkorganisation

Die Herausbildung von Netzwerkorganisationen und die verschiedenen Ansätze, diese zu gestalten und zu steuern, führen auch zu einer veränderten Erbringung von Arbeit, zu einer Ausdifferenzierung und Polarisierung von Beschäftigungssystemen innerhalb und zwischen den beteiligten Organisationen. In der pluralen Netzwerkorganisation sind jedoch externe Netzwerkorganisation, interne Unternehmensorganisation und interorganisationale Arbeitsorganisation überlagert. In Bezug auf klassische abhängige Erwerbstätigkeit geht diese Entwicklung mit der Ausbildung von fragmentierten und polarisierten Beschäftigungssystemen einher, welche die bekannten Segmentierungstendenzen (etwa Doeringer & Piore 1971; Friedman 1977; Atkinson 1985; Sengenberger 1987) durch vielfältige Varianten und Formen der Externalisierung (Lepak & Snell 1999; Martin & Nienhäuser 2002; Mayrhofer & Meyer 2002; Alewell & Hauff 2011; Cappelli & Keller 2013) um eine netzwerkbezogene Dimension erweitern, vertiefen und potenzieren (Kuhn & Maleki 2017; Gerber & Krzywdzinski 2019). Im Zuge einer vertieften Globalisierung schließt dies eine grenzüberschreitende Dimension der Arbeit in globa-

len Wertschöpfungsnetzwerken ein (u. a. Gereffi et al. 2005; Lakhani et al. 2013; Newsome et al. 2015).

Im Resultat ergibt sich eine Fragmentierung und Polarisierung von Beschäftigungsformen im Netzwerk. Neben das klassische Arbeitsverhältnis treten je nach Art der Zusammenarbeit dann verschiedene Formen der Mehr-Arbeitgeber-Beschäftigung (Rubery et al. 2003; Marchington et al. 2005) – im Sinne einer Generalisierung der sog. triangulären Beschäftigungsbeziehung in der Leiharbeit (hierzu bereits Vosko 1997; Havard et al. 2009; Helfen 2019). Diese beinhalten u. a. Werkverträge als Resultat der klassischen Auslagerung im Sinne einer Unterauftragsvergabe in der Zulieferkette (Davis-Blake & Broschak 2009; Hertwig et al. 2019) genauso wie die Arbeit in Franchisesystemen (Royle 2010) oder punktuell verbundene, organisationsübergreifende Projektorganisationen und -netzwerke. Allerdings ist erst in Anfängen geklärt, wie Arbeit in diesen Formen der interorganisational verteilten Arbeitsorganisation im Spannungsverhältnis von arbeitsbezogener Kollaboration und formalen Vertragsbeziehungen zwischen Organisationen bei verringerten hierarchischen Steuerungsmöglichkeiten organisiert wird (u. a. Rubery et al. 2003; Marchington et al. 2005; 2011; Helfen 2014; Kirchner, 2019).

2.3.1 Management polarisierter und fragmentierter Beschäftigung

Sieht man die fragmentierte Situation der Beschäftigung im Zusammenhang mit der Netzwerkorganisation stellt sich die Frage wie die Unternehmen ihre Personalpraxis darauf einstellen. Hierzu liegen in der Literatur sehr unterschiedliche Deutungen vor, die noch eher vortastenden als gesicherten Charakter haben. Dies soll hier anhand zweier Ansätze, dem der „aufgespaltenen Arbeit“ und dem der „vermittelten Arbeit“ veranschaulicht werden.

Aufgespaltene Arbeit

Ausgehend von klassischer Arbeit in traditionell hierarchisch strukturierten Unternehmen – zumeist Großunternehmen – kann man sich den Auswirkungen von netzwerkförmiger Organisation auf die Beschäftigung mit dem Begriff des gespaltenen Betriebs („fissured workplace“, Weil 2014) annähern. Wenn die Vernetzung auf strategische Erwägungen der Großunternehmen zurückgeht, etwa wenn diese im Zuge einer kapitalmarktorientierten Unternehmensführung eine Kernkompetenzstrategie verfolgen und diese mit einer Senkung von Lohn- und Beschäftigungskosten durch Auslagerung verbinden, stellt sich in den entstehenden,

strategisch geführten Netzwerken die Frage nach der Aufrechterhaltung von Standards, die das Endprodukt in den Augen der Kunden als „aus einer Hand“ stammend erscheinen lassen. Insbesondere die Markenfirmen können oder wollen sich hierzu nicht auf reine Marktbeziehungen verlassen, d. h. auf bloße Externalisierung von Arbeit, sondern nehmen maßgeblich Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitsprozesse bei den Netzwerkteilnehmern (Weil 2019). Im Ergebnis mutieren Arbeitsstätten und Betriebe zu einer Ansammlung von Beschäftigten der unterschiedlichsten Organisationen, von den Beschäftigten der Markenunternehmen, einer Vielzahl von Zulieferern und Zwischenhändlern, Dienstleistungsanbietern und weiteren Organisationen. Die hierbei eingesetzten Formen der Auslagerung und Unterauftragsvergabe, des Franchisings, des Managements durch Betreiber („third-party management“) und Personaldienstleister führen dann im Ergebnis zu einem organisationsübergreifenden Arbeitsprozess. Dieser Arbeitsprozess ist dann auch interorganisational zu koordinieren, um das Leistungsergebnis zu erhalten. Ein Management von Arbeit, weniger ein Personalmanagement nach hergebrachtem Verständnis, das damit mehr oder minder umgangen wird (Lax & Sebenius 1986), konzentriert sich dann ganz wesentlich auf die Formulierung und Durchsetzung von Standards, die von den beteiligten Partnern einzuhalten sind. Wie diese Vorgaben erfüllt werden und worauf sich diese Standards beziehen, erfordert dann wiederum Standards der Steuerung im Netzwerk. In den Worten von Weil (2014: 64):

„To play its crucial role as glue to assure that subsidiary businesses undertake the activities shed by lead organization without undermining outcomes central to its core competencies the lead company must promulgate and communicate standards and see that they are followed.“

Beispiele sind dann explizite Anleitungen in Bezug auf Vorgehensweisen und Prozeduren („network-wide standard operating procedures“), das Monitoring und Auditing der Netzwerkteilnehmer sowie der Aufbau eines Sanktionssystems, das die Nichteinhaltung von Standards ahndet, z. B. durch Vertragsstrafen bei der Abweichung von vorgegebenen Qualitätsstandards. Hierbei können informationstechnische Systeme durchaus unterstützend wirken und auch selbst standardisierende Wirkung entfalten.

Allerdings sind bei gespaltener Arbeit die gemischten Belegschaften, die insbesondere in Mehr-Arbeitgeber-Betrieben entstehen, schwerlich allein durch diese Standards zu managen, da die Organisationen unterschiedlichen Logiken und Strategien des Personaleinsatzes folgen. So zeigen sich etwa große Lücken in der Durchsetzung von Standards bei atypischen Beschäftigungsformen im Niedriglohnbereich oder informeller

Beschäftigung entlang von Wertschöpfungsketten (s. dazu z. B. die Beiträge in Newsome et al. 2015), so dass sehr unterschiedliche Arbeitsbedingungen in einem Netzwerk koexistieren (am Beispiel des Einzelhandels Wirth 1994, 1999; am Beispiel von Onsite-Werkverträgen in der Metall- und Elektroindustrie oder der Nahrungsmittelindustrie Hertwig et al. 2016).

Auch im Hinblick auf die Qualifikationsbedarfe der Unternehmen drückt sich diese netzwerkbezogene Polarisierung des Arbeitsmarktgeschehens aus, und zwar insbesondere im Zusammenhang mit einer Ausweitung der Dienstleistungsanteile der Wertschöpfung in Netzwerken: (1) die Ausweitung und (oft) Aufwertung sog. wissensbasierter Tätigkeiten und (2) die Ausweitung und (oft) Abwertung sog. personen- und objektorientierter Tätigkeiten. In beiden Fällen kann es allerdings zu einer Prekarisierung der Beschäftigung kommen, die in unterschiedlichen Formen in Abhängigkeit von der Position im Netzwerk auftritt. Während die Prekarisierung der wissensorientierten Dienstleistungen in Bezug auf den Beschäftigungsstatus beispielsweise in der Ausweitung z. B. von Soloselbstständigkeit, die sich zuweilen aber als eine Scheinselbstständigkeit entpuppt, erkennbar wird, ergibt sich im Bereich der objektbezogenen Dienstleistungen zusätzlich auch eine substanzielle Verschlechterung von Arbeitsstandards im Hinblick auf Bezahlung, Arbeitszeiten und soziale Absicherung. Zugleich erodieren die Institutionen der Mitbestimmung und des Tarifvertrags, die die soziale Ungleichheit dämpfen (ausführlich hierzu Abschnitt 3). Parallel dazu entstehen aber auch neue, relativ privilegierte Arbeitskräftegruppen in Netzwerken, z. B. Expert*innen, die an den Schnittstellen zu anderen Organisationen arbeiten (Sydow & Wirth 1999a).

Vermittelte Arbeit

In Bezug auf Arbeit und Beschäftigung werden die beschriebenen Netzwerke von einer besonderen Teilnehmergruppe begleitet, den intermediären Organisationen, die Arbeitsleistung in verschiedenen Formen vermitteln (Cappelli & Keller 2013), und zwar von der klassischen Leihagentur bis hin zu sog. „sourcing agents“ (Sondararajan et al. 2018). Diese Entwicklung haben Peck & Theodore (2009: 173) mit dem Begriff der vermittelten Arbeit („mediated work“) hervorgehoben. „Vermittelte“ Arbeit meint, dass spezielle Instanzen aus dem Netzwerk als sog. dritte Partei quasi als Arbeitgeber tätig werden, die eine Vielzahl der vormals innerhalb von Organisationen übernommenen Personalfunktionen nunmehr als Dienstleistung den Netzwerkpartnern anbieten (Bonet et al. 2013). Aus einer Beschäftigungsperspektive unterstreicht der Übergang von Personalverantwortung auf spezialisierte Netzwerkpartner den fluiden,

temporären und partiellen Charakter der pluralen Netzwerkorganisation. Beschäftigung findet somit auch „zwischen Organisationen“ (Capelli & Keller 2013; Marchington et al. 2005; Bidwell & Fernandez-Mateo 2008) statt. Dieser „Zwischenhandel von Arbeit“ (Felstiner 2011) erstreckt sich dann auch auf einzelne Dienste wie Rekrutierung, Personalbuchführung, aber auch Bewertungs- und Leistungsmanagement oder die Gestaltung von Vergütungssystemen (so z. B. auch in Projektnetzwerken in der TV-Content-Produktion Wirth 2010).

„Vermittelte Arbeit“ hat sich jüngeren Daten zur Verbreitung sog. alternativer Arbeitsarrangements zufolge in den letzten beiden Jahrzehnten ausgeweitet (Cappelli & Keller 2013; Autor & Dorn 2013; Spreitzer et al. 2017). Neben der Leiharbeit stellen hier auch die im Zusammenhang mit Entsendung teilweise offenkundig gewordenen Sub-Sub-Beauftragungen einen besonderen Fall dar, der zugleich auch daran erinnert, dass Kontraktorensysteme alles andere als eine Erfindung des digitalen Plattformzeitalters sind, sondern schon im 19. Jahrhundert (also vor Etablierung des hierarchisch strukturierten kapitalistischen Betriebs) bestanden haben (bspw. Buttrick 1952; Kieser 1994). In manchen professionellen Dienstleistungen hat man es zudem mit Netzwerken von Selbständigen oder „Arbeitskraftunternehmern“ (Voß & Pongratz 1998; Apitzsch 2010; Apitzsch et al. 2016) zu tun. Die jüngst diskutierten „neuen“ Arbeitsformen wie crowd work, gig work oder co-working spaces (Malone et al. 2011; Picot & Hopf 2013; Leimeister & Zogaj 2013; Pohler 2012) – ordnen sich in die Varianten vermittelter Arbeit eher als Experimentalformen ein, deren tatsächliches Potenzial noch erkundet bzw. bestätigt werden muss. Erste Projektionen zu Crowdworking deuten darauf hin, dass ein Potenzial zwischen einem (Bonin & Rinne 2017) und 4,8 Prozent (Serfling 2018) der erwachsenen Bevölkerung in Deutschland besteht, die Plattformarbeit und Crowdwork ggf. nutzen, was im Verhältnis zu 1,032 Mio. Leiharbeitern und Leiharbeiterinnen oder 3 Prozent der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten im Jahresdurchschnitt 2017 steht (Bundesagentur für Arbeit 2018).

Mithin würde es zu kurz greifen, vermittelte Arbeit allein als Ausdruck der Digitalisierung zu begreifen, obgleich elektronische Plattformen zu einer Generalisierung und letztlich weltumspannenden Verfügbarkeit von vermittelter Arbeit beitragen (Wood et al. 2019), und dies sowohl innerhalb als auch außerhalb klassischer integrierter Organisation (Vogl 2018). Zugleich tragen elektronische Plattformen zu einer Erosion der Standards vermittelter Arbeit bei, da sie mit minimalen Aufnahmevoraussetzungen und Regelsetzungen für Klienten und Anbieter zurechtkommen, was die konkrete Verausgabung von Arbeitskraft angeht. Zugleich erscheint die Kontrolle elektronisch vermittelter Arbeit entpersona-

lisiert, was sich in der Rede vom „Arbeiten für die App“ (Roberts & Zietsma 2018) ausdrückt, hinter der sich die von Menschenhand gemachten Algorithmen zur Zuteilung von Arbeit verbergen.

2.3.2 Einzelne Handlungsfelder der Personalpolitik

Ausgehend von diesen Begriffsbestimmungen und Konzeptionen einer (begrenzten) Steuerung der pluralen Netzwerkform der Wertschöpfung und der mit ihr verbundenen Fragmentierung und Polarisierung von Arbeit und Beschäftigung einschließlich ihrer managementseitigen Gestaltung, lässt sich eine Auflösung kohärenter Personalpolitik konstatieren, die weniger generellen und integrierten strategischen Leitbildern folgt, als einer Ansammlung punktueller und anlassgetriebener Interventionen mit teilweise widersprüchlichen Folgen. Die aus der Verbundenheit der Leistungserstellung erwachsenden Anforderungen, Spannungen und Konflikte werden bislang überwiegend benannt, ein explizit netzwerkbezogenes Konzept von Personalarbeit bleibt aber eine Seltenheit (Kinnie & Swart 2020; Helfen, 2014). So können beispielweise Swart & Kinnie (2014) einen Fall aufzeigen, in dem die Personalpraktiken der Netzwerkpartner relational aufeinander abgestimmt werden, um durch Agilität die veränderlichen Anforderungen im Rahmen von wissensintensiver Dienstleistungsarbeit abzufedern, Komplementaritäten in den Kompetenzen der Netzwerkpartner zu nutzen und eine Kompatibilität zwischen den Personalpraktiken der am Netzwerk beteiligten Organisationen herzustellen (Swart & Kinnie 2014).

Mithin erscheint es ratsam, auch auf einzelne Handlungsfelder des Personalmanagements einzugehen und dort nach entsprechenden Wirkungen der pluralen Netzwerkorganisation auf die Gestaltung von Arbeit zu schauen. Im Folgenden soll dies vor allem in Bezug auf die strategische Personalplanung und Personalbereitstellung, die Arbeitsorganisation und den Arbeitsprozess im Sinne des Personaleinsatzes, die Gestaltung von Arbeitsbedingungen (Arbeitszeit, Vergütung, Arbeits- und Gesundheitsschutz), die Qualifizierung und Entwicklung sowie die Frage einer inklusiven Personalpolitik mit Blick auf Work-Life-Balance, Diversität und Gleichstellung geschehen. Die Frage nach Partizipation und Mitbestimmung in der Personalpolitik bleibt hier zunächst ausgeklammert, da sie in den nachfolgenden Abschnitten gesondert behandelt wird.

Strategische Planung

In Bezug auf die strategische Personalplanung ist in der Literatur eine weitgehende Leerstelle festzustellen. Genuine interorganisationale Konzepte Personalbedarfe und Ressourcen im und für das Netzwerk planerisch zu gestalten sind – von wenigen Ausnahmen abgesehen (am Beispiel der TV-Content-Produktion aber Wirth, 2010) – nicht anzutreffen. Vielfach wird das Vorhandensein entsprechender Potenziale und Ressourcen einfach vorausgesetzt bzw. im Zusammenhang mit Plattformen erwartet, dass deren größere Reichweite in aller Regel auch die Wahrscheinlichkeit erhöht, entsprechend passende Kompetenzen und dispo-nible Zeiten von Arbeit Leistenden erschließen zu können. Hierbei wird jedoch übersehen, dass im Netzwerk ja sowohl die Netzwerkpartner als auch die Kunden und ggf. dritte Organisationen Einfluss auf die Gestaltung der Personalarbeit erlangen können, was die strategische Gestaltung in das Netzwerk verschiebt, und somit weitere Spannungen zwischen Netzwerkerfordernissen und den Zielen der einzelnen Organisationen hervorruft. Inwieweit reflexive Akteure unter diesen Voraussetzungen gezielt das jeweilige Netzwerk in ihrem Interesse beeinflussen, um – wie es Wirth (2010) bezeichnet – eine Arbeitskräfteversorgung und -entwicklung sicherzustellen, ist erst in Ansätzen erfasst. Vorstellbar ist aber, dass etwa Intermediäre ein entsprechendes Angebot an Arbeitskräften generieren, das es ihnen wiederum ermöglicht, Entgelte, Arbeitszeiten und betriebliche Sozialleistungen in ihrem Interesse zu gestalten (zu Letzterem s. auch Windeler & Wirth 2004).

Arbeitsorganisation

In Bezug auf die Arbeitsorganisation stellt sich die Situation anders dar. Hier gibt es eine Vielzahl von Konzepten, welche die Besonderheiten der verschiedenen Formen einer gespaltenen, vermittelten und vernetzten Arbeitserbringung zu erfassen suchen. Allerdings sehr oft nur im Zusammenhang mit einzelnen Tätigkeiten bzw. Tätigkeitsgruppen und besonderen Kontexten. Sehr häufig sind etwa Call-Center untersucht worden, die für Auftraggeber den Kundenkontakt übernehmen, und zwar mit einem Schwerpunkt auf den gestiegenen Möglichkeiten elektronischer Überwachung der Beschäftigten. Ebenso sind Softwareunternehmen und wissensintensive Tätigkeitsfelder vergleichsweise oft untersucht worden, hier wiederum mit einem Schwerpunkt auf projektförmiger Arbeitserbringung in vergleichsweise flexibel und fluide aufgebauten Projektorganisationen (Boes et al. 2018).

So betrachtet ist etwa der aktuelle Diskurs um agile Arbeitsorganisation als eine Neuauflage bereits bekannter Konzepte zu verstehen, die vor rund zwei Jahrzehnten bereits unter Schlagworten wie „E-lance eco-

nomy“ (bspw. Malone & Laubacher 1998), „Virtueller Organisation“ (bspw. Ahuja & Carley 1999) oder „web-shaped organisation“ (bspw. Ohmae 2001) Bekanntheit erlangt haben. Im Kern ist der wiederkehrende Leitgedanke aus Managementsicht in all diesen Konzepten, dass formal hierarchisch desintegrierte organisatorische Teilstrukturen – also neben „Modulen“ (Picot et al. 2013) und „Fraktalen“ (Warnecke 1992), auch „crowds“ (Howcroft & Bergvall-Kareborn 2019) oder „swarms“ (Engeström 2006) – die flexible Re-Konfiguration von wertschöpfenden Aktivitäten ermöglichen, sofern sie nach innen und außen netzwerkartig verkoppelt sind.

Nach wie vor dreht sich die Grundfrage darum, ob Arbeit nun eher neuartigen sog. postbürokratischen Formen folgt oder aber eher eine elektronisch gestützte Re-Taylorisierung zu erwarten ist (Boes et al. 2018; Ittermann et al. 2015). Der eingangs beschriebene Trend der Polarisierung und Fragmentierung deutet jedoch darauf hin, dass beides zugleich auftreten kann, wenn auch für unterschiedliche Beschäftigtengruppen in je verschiedenem Ausmaß. Hier ist nicht der Raum diese Fragestellungen ausführlich zu behandeln, allerdings kann festgehalten werden, dass die genaue Ausprägung der Arbeitsorganisation so gut wie nie nur eine (rein) technologische Frage ist. Obgleich Automatisierung und informationstechnische Verknüpfung in vielen Branchen schon weit ausgedehnt sind, zeichnen sich beständige Barrieren in den Organisationen ab, avancierte Arbeitsformen in der Unternehmenswelt sozial-innovativ plastisch werden zu lassen (u. a. Pfeiffer & Huchler 2018; Falkenberg et al. 2020). Schon ältere Untersuchungen haben auf die voraussetzungsvolle Komplementarität zwischen Dezentralisierung, Enthierarchisierung und dem Einsatz von Informationstechnologie hingewiesen (bspw. Brynjolfsson & Hitt 2000; Faust et al. 1999). Und Kühl hat schon früh die Interessenkonflikte thematisiert, die sich hinter der ideologischen Lücke zwischen „Intrapreneurship“ und der Fortsetzung von Kontrollansprüchen gegenüber den Beschäftigten verbergen (Kühl 2000, s. Kasten). In diesem Zusammenhang zeigen Studien zur Kommunikation und den sozialen Beziehungen der Beschäftigten, dass bekannte Managementbarrieren bei der Umsetzung eines vernetzten Arbeitens fortbestehen (Gant & Ichniowski 2002, Cramton 2002, Maznevski & Chudoba 2000). Dies verweist auch auf die Artikulationsprobleme der Beschäftigten, in Bezug auf Fehlentwicklungen ihre Stimme zu erheben. In diesem Umstand scheinen etwa auch die Probleme zu wurzeln, die plattformbasierte Geschäftsmodelle wie Uber und Ähnliche im Zusammenhang mit der Ausbeutung ihrer Beschäftigten betreffen, obgleich das Geschäftsmodell ja auf die sog. sharing economy Bezug nimmt (so zumindest Chai & Scully 2019).

Elektronische oder kulturelle Kontrolle?

Im Folgenden soll das Augenmerk auf ein zentrales Dilemma gelenkt werden, welches die Spannungsverhältnisse der Arbeitsorganisation unter den Bedingungen einer pluralen Netzwerkorganisation besonders hervorhebt: Die Frage, ob es eher zu einer elektronischen Überwachung oder mehr zu einer kulturellen Kontrolle von Arbeit und Beschäftigung kommt. In Bezug auf die elektronische Kontrolle sind insbesondere die vielfältigen technologischen Möglichkeiten zu nennen, den Arbeitsprozess in zeitlicher, örtlicher, quantitativer und qualitativer Hinsicht zu erfassen und zu bewerten (Menz et al. 2019; Wood et al. 2018). In Callcentern beispielsweise ist die elektronische Überwachung der Arbeitsleistung der Beschäftigten in Echtzeit möglich, was den Zugriff des Managements auf das Arbeitsverhalten der Beschäftigten erweitert (Martin et al. 2016; Head 2003), etwa durch Vorgaben zum Verlauf eines Kundengesprächs, seine durchschnittliche Dauer oder strikt reglementierte Pausenzeiten. Ein Nebenprodukt dieser Zugriffsmöglichkeiten ist, dass auf diese Weise auch vielfältige Daten anfallen, die einen Neuzuschnitt von Aufgabenbereichen erlauben, was im Falle einer weiteren Zerlegung von Tätigkeiten auch die Übernahme durch formal anders qualifizierte Personen ermöglicht. Ob hier allerdings eine allgemeine Tendenz ausgemacht werden kann, bleibt fraglich, da die so neu geordneten Tätigkeiten sowohl eine Verstärkung der Trennung in planerische und operative Tätigkeiten erlauben (Head 2003, 2014), als auch eine Verknüpfung beider Tätigkeitselemente mit einer stärkeren Aufwertung der planerischen Bestandteile (Hirsch-Kreinsen 2015).

Andere Beiträge sehen deshalb auch die Formen kultureller Kontrolle bei einzelnen Tätigkeitsgruppen auf dem Vormarsch. Kernpunkt ist hier, dass die Beschäftigten weniger durch die technologischen Möglichkeiten an sich als vielmehr durch eine Kombination mit ideologischen Formen der Verhaltenssteuerung dazu gebracht werden sollen, von sich aus im Interesse des Unternehmens zu handeln (besonders prononciert Zuboff 2019). Dies soll dadurch erreicht werden, dass hierarchische Kontrolle durch eine Kontextsteuerung ersetzt wird. In deren Formulierung bzw. Auswahl werden die Beschäftigten teilweise eingebunden. Zugleich werden Beschäftigte als unabhängige Individuen betrachtet, die den Arbeitsprozess selbsttätig strukturieren und kreativ verändern können. Ideologische Einflussnahme bzw. „Erziehung“ sorgt überdies dafür, dass die Beschäftigten ihr „authentisches Selbst“ als eine Form der Subjektivierung in den Arbeitsalltag einbringen kön-

nen (Voß & Pongratz 1998; Sallaz 2015), indem teilweise die Grenzen zwischen Freizeit und Arbeitszeit verwischt werden. Auch wenn die Vorgaben dieser kulturellen Kontrolle durchaus Anlehnungen an Anforderungen menschengerechter Arbeitsgestaltung haben, können sie in Überforderung und Selbstausbeutung münden, wenn den Beschäftigten die Ressourcen und Entscheidungsspielräume fehlen, die sie tatsächlich benötigen. Stehen Übernahme von Risiko, Arbeitsbelastung und zur Verfügung stehende Ressourcen in einem nicht ausgeglichenen Verhältnis zueinander, sind Überlastung, Frustration und Vertrauensverlust der Arbeitnehmer die Folge (Schörpf et al. 2017, schon Gerlmaier & Kastner 2003). Bereits 2002 hat Dörre für das Auseinanderklaffen von Ressourcen, einschließlich der tatsächlich verfügbaren Handlungsspiel-, Entscheidungs- und Zeitspielräume der Arbeitenden, und den erhöhten und auch paradoxen Anforderungen in formal sowohl eingegengten als auch partizipativ und durch unternehmerische Elemente erweiterten Arbeitsorganisationen den Begriff „Tyrannie mit glitzernder Fassade“ (Dörre 2002: 193) gewählt.

Gestaltung materieller Arbeitsbedingungen

Die Gestaltung materieller Arbeitsbedingungen ist aus der Perspektive der Managementliteratur wiederum eher eine Leerstelle in der Einschätzung der Auswirkungen der pluralen Netzwerkorganisation auf das Personalmanagement. Nicht so sehr, was allgemeine Diagnosen und Einschätzungen zum Zusammenhang des Aufkommens fragmentierter, vernetzter und gespaltener Arbeit und der Prekarisierung von Arbeit anbelangt. Hier benennen sozialwissenschaftliche Studien entsprechende Zusammenhänge, bei denen verschiedene Auswirkungen auf Beschäftigungsvolumen (bspw. Autor, 2015), Vergütung in direkter und indirekter Art, die Länge und Lage der Arbeitszeiten sowie Regeln des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (Litwin et al. 2017; Nygren et al. 2017) und dergleichen mehr ausgelotet wurden (für einen aktuellen Überblick, s. Jansen 2020). Sie kommen dominant zu dem Ergebnis, dass diese verschlechtert werden (für einen Überblick Windeler & Wirth 2018). Das Defizit besteht eher in der Benennung von Ansatzpunkten, die es erlauben, Vergütungs- und Arbeitszeitstandards in pluralen Netzwerkorganisationen zu etablieren, wenn durch plurale Netzwerkorganisation die Verknüpfung zwischen Beiträgen und Erträgen verändert wird: Statt ausschließlich oder ganz überwiegend über die Mitgliedschaft in einer Organisation, die mittels Arbeitsvertrag direkt zustande kommt, erfolgt diese Verknüpfung auch indirekt über die Beziehungen zwischen den am

Netzwerk Beteiligten. Ansatzpunkte sind jedoch schwer auszumachen, weil zum einen entsprechende arbeitspolitische Vorkehrungen nur begrenzt zur Verfügung stehen, da diese am klassischen Normalarbeitsverhältnis und am „Normalbetrieb“ als einem vertikal integrierten Betrieb orientiert sind (s. hierzu Abschnitt 3.2), zum anderen aber auch weil in der Myriade der am Netzwerk beteiligten Organisationen ein Verschiebepunkt der Verantwortlichkeit entsteht und personalwirtschaftliche Steuerung sowohl durch direkten Eingriff als auch durch Anreize begrenzt ist.

Qualifizierung und Entwicklung

Im Hinblick auf die Qualifizierung der Beschäftigten, führen verschiedene Formen vernetzter Arbeit dazu, dass die bestehenden Institutionen der formalen Berufsqualifikation zusätzlich unterminiert werden (Nicklich 2017). Auf der anderen Seite gibt es sicherlich einzelne Trainingsmaßnahmen (Projektmanagement, IT-Maßnahmen, Kundeninteraktion etc.), die die Beschäftigten zur Übernahme von netzwerkorientierten Arbeitsrollen qualifizieren. Dies geschieht jedoch eher symptomgetrieben und selten mit einem expliziten Netzwerkbezug. Jenseits einer über formale Qualifikationen getragenen Karriereerwartung in Bezug auf den Aufstieg in der internen Karriereleiter, hat sich die Literatur bislang nicht einigen können, ob Mentoring und Aufstieg durch Arbeitgeberwechsel ein entsprechendes Äquivalent in der Welt vernetzter Organisationen und den damit verbundenen „boundaryless careers“ (Arthur 1994; Inkson et al. 2012) darstellen können. In der aktuelleren Literatur zur qualifikationsbedingten Substitution von Arbeit im Zuge der Digitalisierung ist zudem bislang der Umstand fast gänzlich unbeachtet geblieben, dass vermittelte Arbeit in pluralen Netzwerkorganisationen auch ein weitreichendes Potenzial einer Rationalisierung klassischer Managementaufgaben hat (Contractor et al. 2010), da Ergebnis- und Qualitätskontrolle sowie Prozessdokumentation in digitalen Strukturen per Mausklick, OCR-Scan oder durch vernetzte Automaten mit erledigt werden können. Dies hätte erhebliche Auswirkungen auf ein interorganisationales Karrieremanagement (Inkson et al. 2012), dessen Ersatz durch eine Kultivierung von sozialen Räumen zur Haltung von quasi-selbständigen Beschäftigten fraglich ist (in diese Richtung etwa Petriglieri et al. 2019)

Inklusive Personalpolitik

Weitere Leerstellen in der Auseinandersetzung mit den Folgewirkungen vernetzter Arbeit lassen sich in Bezug auf die Frage der Work-Life-Balance und die Herstellung von Chancengleichheit sowie den Umgang mit Diversität ausmachen. Auf der einen Seite erlauben tatsächlich flexi-

bel zugeschnittene Aufgabenzuteilungen, die bei zeitlicher Verfügbarkeit abgerufen werden, die Herstellung einer verbesserten Passung zwischen Arbeits- und Lebenszeit. In ähnlicher Weise kann die Herstellung von Chancengleichheit verbessert werden, etwa wenn Aufgabenteilungen elektronisch an mehr oder weniger anonyme Beschäftigte vorgenommen werden. Beispielsweise wurde im Zusammenhang der Bewältigung von sog. micro tasks davon berichtet, dass gesundheitlich beeinträchtigte oder eingeschränkte Personen, diese auch dort annehmen könnten, wo sie im regulären Arbeitsmarktkontext ggf. chancenlos geblieben wären (Malone et al. 2011). Auch können informations- und kommunikationstechnologische Vereinfachungen des grenzüberschreitenden Datenverkehrs die Einbeziehung ansonsten ausgeschlossener Arbeitskräftepotenziale ermöglichen (Graham et al. 2017). Auf der anderen Seite entstehen viele Probleme für eine inklusive Personalpolitik aus der anlassgetriebenen Überschreitung absoluter Belastungsgrenzen, insbesondere in Situationen, in denen eine Kapazitätspolitik der „unteren Linie“ greift, da ja aus dem Netzwerk weitere Ressourcen flexibel dazu gebucht werden können. Viel spricht in diesem Zusammenhang dafür, dass die bekannten Spaltungen des Arbeitsmarktgeschehens in netzwerkförmiger Arbeit transponiert und vertieft werden und neuartige hinzukommen, etwa durch eine algorithmen-basierte Einsatzsteuerung (Wood et al. 2019; Papsdorf 2018).

3. Arbeitspolitik bei pluraler Netzwerkorganisation

Ausgehend von den bisherigen Ausführungen zu der Ausweitung von pluralen Netzwerkorganisationen als allgemeinem Trend, der in sozialwissenschaftlicher Deutung die elektronisch vermittelten Formen zu einem Spezialfall werden lässt, und den damit verbundenen Diagnosen einer gespaltenen und vermittelten Arbeit, deren personalpolitische Bearbeitung als heterogen und widersprüchlich gekennzeichnet werden kann, stellt sich die Frage nach der arbeitspolitischen Gestaltbarkeit dieser Entwicklung. Wir skizzieren deshalb in diesem Kapitel zunächst die Herausforderungen pluraler Netzwerkorganisationen für Interessenvertretungen, bevor wir anschließend auf Handlungsmöglichkeiten eingehen. Wir knüpfen dabei an Ausführungen zu den regulativen Bezugspunkten des deutschen Sozialmodells an.

3.1 Herausforderungen pluraler Netzwerkorganisationen für arbeitspolitische Akteure

Das klassische Personalmanagement agiert in mitbestimmten Betrieben mit einer betrieblichen Interessenvertretung als Ansprech-, Verhandlungs- und Konfliktpartner. Dieses Personalmanagement ist im Zuge der Durchsetzung pluraler Netzwerkorganisationen von einem Bedeutungswandel, ggf. sogar von einem Bedeutungsverlust betroffen, weil es die Durchsetzung der pluralen Netzwerkorganisation konzipiert, um seine Ziele, z. B. die „Konzentration auf das Kerngeschäft bzw. Kernkompetenz“, zu erreichen. In der Praxis der Personalarbeit konzentriert sich das Personalmanagement dementsprechend nur noch auf einen kleinen Kern von Stammbeschäftigten. Oder es wird durch die „Auslagerung“ der Entscheidung über die Arbeitskräftestrategie in z. B. die Einkaufsabteilung, die beispielsweise auf Werkunternehmen zugreift, von zentralen personalpolitischen Entscheidungen entbunden (so z. B. Nienhäuser 1999 am Beispiel der Bauindustrie). Dementsprechend büßt das Personalmanagement an Einfluss ein – und damit auch als Mitbestimmungsakteur mit Folgen für die Interessenvertretung.

Diese Entwicklung wird durch eine zweite Veränderung möglicherweise verschärft: So werden bei Leiharbeit Fragen des Personaleinsatzes im Entleiherbetrieb entschieden, andere zentrale Fragen, z. B. Entgelt, Arbeitszeittlänge, sind in der Regel dem Verleiher und dem dortigen

Betriebsrat (unter Berücksichtigung tariflicher und gesetzlicher Regelungen) vorbehalten. Diese Triangularisierung der Beschäftigungsverhältnisse in pluralen Netzwerkorganisationen verlagert mitbestimmungsrelevante Entscheidungen in das Unternehmungsnetzwerk – ohne dass dem der institutionelle Rahmen (bislang) in angemessener Weise (trotz aller Anpassungen der Rechtsprechung und Gesetze) gefolgt wäre.

Aus der Perspektive der Beschäftigten birgt die plurale Netzwerkorganisation die Gefahr, dass sich mitbestimmungsfreie Zonen immer weiter ausbreiten, weil Arbeit in Betriebe ohne Betriebsrat ausgelagert wird. Im Extremfall handelt es sich um interessenvertretungsfreie Betriebe, in denen keine Gewerkschaften aktiv sind und die sich durch eine untertarifliche Bezahlung ihrer Beschäftigten Wettbewerbsvorteile verschaffen (und damit wiederum die tariflich regulierten Arbeitsverhältnisse und die tarifgebundenen Unternehmungen bedrohen). In anderen Fällen, z. B. in Flughafenbetreibergesellschaften, greift das Management zu Grenzziehungen zwischen Alt- und Neubeschäftigten, zwischen fokaler Unternehmung, ihren Tochterunternehmungen und Subunternehmungen, um Spannungen im Personalmanagement zu reduzieren, aber auch um kollektives Handeln von Beschäftigten, ihrer betrieblichen Interessenvertretungen und Gewerkschaften zu unterminieren (Grimshaw & Rubery, 2005; Marchington et al. 2005). Im Zusammenspiel von mitbestimmungsfreien Zonen und tariflosen Betrieben entstehen interessenvertretungsfreie Zonen, die zugleich zu einer Bedrohung für die noch mitbestimmten und tarifgebundenen Betriebe werden können (z. B. Wirth 2016; Sydow & Wirth 1999b). In den (Betriebs-)Übergängen zwischen den Netzwerkorganisationen geraten nicht nur die unterschiedlichen Regulierungsdichten in Konkurrenz zueinander, sondern auch Interessenvertretungen – und zwar auf der Arbeitnehmerseite (s. dazu z. B. Gergs et al. 1992) wie auf der Arbeitgeberseite (s. z. B. Helfen 2019). Zugleich lassen sich neu entstehende Branchen, z. B. Facility Management, Windradbauer, Softwareunternehmen oder auch Plattformen zwar organisieren, was aber in der Regel ein langwieriger und mühsamer Prozess ist, der oft innovatives Handeln erfordert (für verschiedene Beispiele Helfen 2007; Helfen & Nicklich 2014; Vandaele 2018; Thünken 2018 Helfen 2019; Johnston & Land-Kazlauskas 2018). Insgesamt führt die Durchsetzung pluraler Netzwerkorganisationen zu einer Schwächung der Regulierungsfähigkeit auf der Arbeitgeber- und der Arbeitnehmerseite.

3.2 Normalarbeitsverhältnis- und normalbetriebszentriertes Koordinatensystem der Arbeitsregulation

Dem deutschen Sozialmodell liegt eine an bestimmten normativen Bezugspunkten anknüpfende Regulierung zugrunde. Der arbeits- und sozialrechtliche Schutz gilt – sieht man von Formen abhängiger Selbstständigkeit wie arbeitnehmerähnliche Personen nach § 14a TVG ab – für Arbeitsverhältnisse. Das heißt, der Gesetzgeber unterstellt eine hierarchische Koordination von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern durch einen Arbeitgeber, der die volle Verantwortung für das Personalmanagement (von der Personalplanung bis zur Freistellung) übernimmt – einen sog. „Normalarbeitgeber“ (Däubler 2013: 143). Besonders ausgeprägt ist die Wirksamkeit der Regulation für das „Normalarbeitsverhältnis“ (Mückenberger 1985; Bosch 1986). „Normalarbeitsverhältnisse“ sind durch eine prinzipiell unbefristete und existenzsichernde Vollzeittätigkeit in einem Betrieb mit Betriebsrat und Tarifbindung sowie den vollen Umfang des arbeits- und sozialrechtlichen Schutzes gekennzeichnet. Während Bosch (1986) und später Bosch et al. (2001) darin ein praktisches normatives Leitbild für die Regulation von Arbeit sehen, hält Mückenberger (1985) dies für eine Fiktion, an die das bestehende Arbeits- und Sozialrecht Vorteile knüpft, die aber – vor dem Hintergrund von tatsächlichen Abweichungen von den konstitutiven Merkmalen des „Normalarbeitsverhältnis“ – (z. B. geschlechtsspezifisch segregierte) – Selektionseffekte und Anreizwirkungen hervorbringen (s. auch Mückenberger 2016). Zudem, so z. B. Wirth (1994, 2016 für den Einzelhandel), sind in bestimmten (Dienstleistungs-) Branchen andere Formen von Arbeitsverhältnissen, z. B. Teilzeitarbeitsverhältnisse, die „Norm“.

Implizit unterstellt das deutsche Modell der Arbeitsbeziehungen die Arbeit in einem „Normalbetrieb“ (Wirth 1994). Dies ist, folgt man Mückenberger (1993), ein vertikal-tief integrierter Betrieb, in dem – vor dem Hintergrund des Bezugs von Vorleistungen – mittels des Einsatzes von Personal ein relevanter Anteil der Wertschöpfung erfolgt. Der „Normalbetrieb“ ist zudem Teil eines Unternehmens, das sich – als Mehrbetriebsunternehmen – aus mehreren zumindest betriebsratsfähigen Betrieben oder durch die Kombination von Hauptbetrieb mit Betriebsteilen bzw. betriebsratsfähigen Betriebsteilen (s. § 4 BetrVG) zusammensetzt, so dass keine Vertretungs- bzw. Regulierungslücken entstehen. Sind die Betriebe und Unternehmen Teil eines Unterordnungskonzerns, so kann ein Konzernbetriebsrat gebildet werden; dies ist jedoch nicht möglich, wenn es sich um einen Gleichordnungskonzern handelt.

Fasst man diese Ausführungen zu den „Normalitäten“ des bundesdeutschen Systems der Arbeitsbeziehungen zusammen, so lässt sich festhalten, dass das bundesdeutsche Sozialmodell an bestimmten normativen Bezugspunkten anknüpft, die in einer bestimmten Form, eben entsprechend von Vorstellungen einer „Normalität“ auch durch das Management von Arbeit ausgestaltet sein müssen, damit die Regulierung greift. Diese gerät aber, wie gezeigt, durch plurale Netzwerkorganisationen und die sie kennzeichnende Fluidität, Temporalität und Partialität unter Druck. Gesucht wird unter diesen Umständen eine Modifikation bzw. Ergänzung des bestehenden Regulationsmodells.

3.3 Neue Koordinaten durch Netzwerke?

Tabelle 1 stellt in komprimierter Form die Abweichungen der Arbeit und Beschäftigung in der pluralen Netzwerkorganisation von den normativen Leitbildern des deutschen Sozialmodells dar.

Tabelle 1 zeigt, dass durch die plurale Netzwerkorganisation die Diversität der Bedingungen, unter denen Arbeit verausgabt wird, zunimmt und eine mehr oder minder starke Abweichung von den „Normalitäten“ des bundesdeutschen Sozialmodells vorliegt. Den unterschiedlichen Arbeits- und Beschäftigungsformen ist gemeinsam, dass Netzwerken (mit je unterschiedlichem Einfluss anderer Koordinationsformen) eine größere Bedeutung zukommt. Plurale Netzwerkorganisationen werden nur im Ausnahmefall von den normativen Bezugspunkten des dualen Systems der industriellen Beziehungen erfasst – nämlich dann, wenn sie die Rechtsform verfehlen oder wenn beispielsweise Onsite-Werkverträge praktizierte Leiharbeit sind oder wenn Solo-Selbstständige so weit in die Organisation des formalen Auftraggebers integriert werden, dass sie Arbeitnehmer*innen sind. Aus diesem Grund sind ergänzende und ggfs. neue normative Bezugspunkte erforderlich. Darüber hinaus (und hier aus Gründen der Übersichtlichkeit der Darstellung sowie aufgrund der Vielzahl der vorliegenden Befunde nicht explizit ausgeführt) ist die Supply Chain ein weiterer Bezugspunkt (s. dazu z. B. Sydow & Möllering 2015; Schüßler et al. 2019; Helfen et al. 2018). Wir konzentrieren uns in den weiteren Ausführungen auf Mehrarbeitgeber-Betriebsstätten, die räumliche Entgrenzung von Arbeit und Plattformarbeit, weil diese in besonderem Maße die Fluidität, Temporalität und Partialität der pluralen Netzwerkorganisation reflektieren und diese Netzwerkformen an Bedeutung gewonnen haben (für ähnliche Klassifikationen s. Spreitzer et al. 2017; Cappelli & Keller 2013).

In Mehr-Arbeitgeber-Betriebsstätten werden in einer räumlichen Einheit (z. B. Shopping Mall, Flughafengelände, Chemiewerk oder Produktionsstätte in der Automobilindustrie) Betriebe mehrerer Unternehmungen aktiv, die in der Regel erstens eine hohe Heterogenität aufweisen und zweitens stabile Stammebelegschaften mit fluiden Teilen im innerbetrieblichen und zwischenbetrieblichen Arbeitsmarkt kombinieren. Diese Fluidität basiert auf der Kombination unterschiedlichster Vertragsformen (z. B. Leiharbeit, Werk- und freie Dienstverträge), die sowohl im Bereich hochqualifizierter wie auch formal geringqualifizierter Arbeit auftreten und auch befristet sein können (mit entsprechenden Beispielen Hertwig et al. 2015).

Führt die plurale Netzwerkorganisation auch zu einer räumlichen Entgrenzung von Arbeit, die in der Regel mit wechselnden Arbeitsorten wie in der Bauindustrie oder der Content-Produktion für Film und Fernsehen einhergeht, greifen die fokalen Unternehmungen häufig auf Projektorganisationen zurück. In diesen Projekten entstehen Projektnetzwerke, die auf eingespielten Beziehungen aufbauen, so dass manche Autor*innen von einer „quasi-firm“ (Eccles 1981) oder von „latent organizations“ (Starkey et al. 2000) sprechen. Durch die temporär befristete, aber wiederkehrende Zusammenarbeit entstehen relativ stabile, aber segmentierte Arbeitskräftepools, auf die die Organisatoren mit einer Vielzahl von Vertragsformen und über andere Unternehmungen (einschließlich Solo-Selbstständiger) zurückgreifen. Die tatsächliche Zusammenarbeit kann dabei zwischen wenigen Tagen (z. B. in der TV-Content-Produktion) bis hin zu mehreren Jahren (z. B. bei Großprojekten in der Bauindustrie) als auch zwischen Unternehmungen in den jeweiligen Projekten variieren. Insofern sind diese Projektnetzwerke hochgradig fluide und ihre Arbeit auf bestimmte Zeitpunkte beschränkt.

Im Zuge von Plattformarbeit wie z. B. bei Lieferdiensten werden „Netzwerke als Märkte“, häufig technologisch vermittelt, zwischen Leistungsanbietern und Leistungserbringern organisiert. Sie fungieren als Intermediäre, die ggfs. an unterschiedlichen Arbeitsorten (abhängige) Selbstständige mit Auftraggebern in Kontakt bringen. Die Zusammenarbeit ist dabei häufig befristet und sehr flexibel („Gigs“, Grabher & Tuijl 2020). Die Plattformbetreiber schaffen auf diese Weise einen partiell strukturierten externen Arbeitsmarkt.

Tabelle 1 fasst die Unterschiede dieser drei Formen pluraler Netzwerkorganisationen überblicksartig zusammen:

Tabelle 1: Arbeits- und Beschäftigungsformen im pluralen Netzwerk

Kriterium	Arbeit im „Normalbetrieb“	Mehr-Arbeitgeber Betriebsstätten	räumlich entgrenzte Arbeit	Plattformarbeit
Governanceperspektive	Hierarchie	Netzwerk als gestufte Hierarchie, oft: „lead firm“	(Projekt-)Netzwerk	Netzwerke als Märkte
Netzwerkstruktur	wenig Netzwerk, unternehmenszentriert	Heterogenität der beteiligten Betriebe auf einer Wertschöpfungsstufe	(zahlreiche) Kleinbetriebe, vor allem Dienstleistungen	Plattformbetreiber vermitteln Leistungserbringer
Arbeitsort(e)	Betrieb	Betrieb, örtlich gebunden	wechselnd	stabil bis wechselhaft
Belegschaft	stabil, große Stammbeslegschaft, kleine Randbelegschaft	relativ stabile Kerne, fluide Ränder, kleine Stammbeslegschaft, große Randbelegschaft	segmentierte Arbeitskräftepools rechtlich selbstständiger Unternehmungen	hochgradig instabil, heterogene Arbeitskräftepools
Beschäftigungsform	Arbeitnehmer*in	Arbeitnehmer*in, Leiharbeit, Werkvertrag	Arbeitnehmer*in, Leiharbeit, Werkvertrag, Selbstständigkeit	(abhängige*r) Selbstständige*r
Zeithorizont der (Erwerbs-)Tätigkeit	langfristig	dauerhaft, flexibel	kurzfristig, punktuell, periodisch wiederkehrend	in der Regel kurzfristig, befristet

Qualifikationsprofil der Arbeitskräfte	dominant berufsfachlich, ergänzt um An- und Ungelernte sowie formal Hochqualifizierte	von formal Geringqualifizierten bis hin zu formal Hochqualifizierten, häufig in Abhängigkeit von der ausgelagerten Funktion	tätigkeitsbezogene Spaltung in formal Geringqualifizierte und formal Hochqualifizierte (auch Wissensarbeiter/innen und Künstler/innen)	häufig formal Geringqualifizierte, aber auch Künstler*innen und formal Hochqualifizierte
Beschäftigungssystem	interner oder berufsfachlicher Arbeitsmarkt	(inter-)organisational segmentierte Arbeitsmärkte	berufsfachlich und interorganisational segmentierte Arbeitsmärkte	nur partiell strukturierte, quasi-interne Arbeitsmärkte
Varianten	Groß- und Kleinbetrieb	Shopping Mall, Flughäfen, Chemieparcs, Produktionsstätten in der Automobilindustrie	Objekt“betrieb“, Projekt“betrieb“	Crowdworking und Gigworking Plattformen, Coworking spaces

Quelle: Eigene Darstellung

Angesichts der klassischen Funktion von (über-)betrieblichen Interessenvertretungen, der Aufhebung der Konkurrenz der Arbeitskräfte untereinander, und der Verschiebung des Wettbewerbs in Richtung „Netzwerk Wettbewerb“ (Gomes-Casseres 1994) ist die weitaus stärkere Konturierung des Netzwerks als Bezugspunkt des Handelns von Interessenvertretungen erforderlich. Damit verknüpft ist die Entwicklung von Wegen zur Beeinflussung der Bedingungen, unter denen Arbeit in Netzwerken verausgabt wird (prozedurale Regelungen), sowie von Methoden und Werkzeugen zur Überprüfung der Ergebnisse (substantielle Regelungen in Netzwerken) notwendig. Im Zusammenspiel prozeduraler und substantieller Regelungen können (netzwerkweite) Standards evolvieren, die wiederum die durch die plurale Netzwerkorganisation induzierte Segmentierung und Polarisierung reduzieren und die Wirksamkeit von Mitbestimmung und Tarifvertrag sichern. Es geht also um die Regelsetzung und -durchsetzung in der pluralen Netzwerkorganisation (Helfen 2019).

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wo heute bereits erste Ansätze existieren, die die plurale Netzwerkorganisation (erfolgreich) als Bezugspunkt des Handelns von Interessenvertretung konturieren und damit das Management von Arbeit beeinflussen. Gesucht werden neue Koordinaten und Wege der Durchsetzung. Des Weiteren gilt es nach weiteren Optionen zu suchen, die ggfs. (nach einer Rechtsreform) verfolgt werden könnten. Dies ist Gegenstand des nächsten Unterabschnitts.

3.4 Ansatzpunkte für arbeitspolitische Akteure in pluralen Netzwerkorganisationen

Die im Folgenden angesprochenen Ansatzpunkte sind nicht alternativ, sondern komplementär auf den jeweiligen Fall zugeschnitten und in ihrem Zusammenspiel zu betrachten. Selten werden die Akteure einer Ebene, z. B. die betriebliche Ebene, und damit die betriebliche Mitbestimmung, die Herausforderungen der pluralen Netzwerkorganisation allein bewältigen können. Erst im Zusammenspiel mit anderen Akteuren, beispielsweise denen der tarifvertraglichen Regulierung und verstärkten Organizing-Bemühungen, kann ein Einfluss auf die Ausgestaltung der pluralen Netzwerkorganisation erreicht werden. Zusätzlich sind die Akteure nicht nur „auf die eigene Kraft“ angewiesen, sondern können sich auch an Dritte, z. B. den Gesetzgeber oder staatliche Organisationen wenden. Das bedeutet zugleich, dass alle, eine oder mehrere dieser Handlungsoptionen für arbeitspolitische Akteure relevant sein können.

Die zunächst erörterten Handlungsoptionen sind empirischen Studien bzw. Veröffentlichungen entnommen; teilweise werden sie bereits genutzt, teilweise bedürfen sie noch der Erprobung und der Verankerung in Recht und Praxis. Ihre Darstellung erfolgt ausgehend von der betrieblichen Mitbestimmung. Sie bezieht tarifvertragliche Regulierungsmöglichkeiten mit ein, die Ausdruck von Solidarität(en) sind, aber auch die Region, in der die plurale Netzwerkorganisation operiert, die Professionen und – nicht zuletzt aufgrund seiner Regelungskompetenz – den Staat, der über eine Rechtsreform oder die Mindestlohngesetzgebung in der pluralen Netzwerkorganisation eingreifen kann.

Betriebliche Mitbestimmung

Einen verstärkten Netzwerkbezug kann die reflexive Nutzung bestehender (Mitbestimmungs-)Rechte mit Bezug zu Netzwerkorganisationen ermöglichen. Beispielsweise signalisiert die Nutzung der Informationsrechte aus § 80 Absatz 2 Satz 2 dem Management, dass der Betriebsrat auch auf Beschäftigte in Netzwerkunternehmen reflektiert. Dies gilt auch dann, wenn das in § 8 Arbeitsschutzgesetz verankerte Kooperationsgebot eingefordert wird (Wirth 2016). Auch die Integration von Leiharbeitern in die Interessenvertretungspraxis ist vor dem Hintergrund der neuen Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts und tarifvertraglicher Regelungen möglich. In ähnlicher Weise wirken vom Betriebsrat angestoßene Statusüberprüfungsverfahren Solo-Selbstständiger durch Rentenversicherungsträger, wenn er Zweifel an der Selbstständigkeit hat, oder die Zusammenarbeit mit der Finanzkontrolle Schwarzarbeit des Zolls, die eingeschaltet werden kann, wenn Unklarheit hinsichtlich der Praxis bei Onsite-Werkverträgen herrscht (Hertwig et al. 2015). Dies setzt – gerade bei der Kontrolle durch externe staatliche Stellen – nicht unbedingt die konkrete Anwendung dieser Rechte voraus, sondern häufig dürfte die Schaffung einer „relevanten Ungewissheitszone“ (Crozier & Friedberg 1979) für den Einstieg in einen Aus- und Verhandlungsprozess genügen, in dem die Interessenvertretung den Umfang, die Aufgabenbereiche etc. Dritter begrenzen bzw. ausgestalten kann (Hertwig et al. 2015; Stracke & Vitols 2018; Hertwig & Wirth 2019 mit zwei Beispielen). Dies setzt aber voraus, dass betriebliche Interessenvertretungen (ggfs. vermittelt über Gewerkschaften) Bezug auf diese Stellen nehmen, Beziehungen zu ihnen aufbauen und (betriebliche) Öffentlichkeitsarbeit betreiben. Insofern stellen die Akteure der betrieblichen Mitbestimmung arbeitnehmerbezogene Projektnetzwerke gegen die plurale Netzwerkorganisation. Auf diesem Wege gestatten solche Rechte der Betriebsräte eine netzwerkbezogene(re) Interessenvertretung (auch) durch Netzwerke zu anderen Organisationen.

Wenn sich Betriebsräte als „Netzwerkrat“ (Wirth 1999: 437) verstehen und dementsprechend Beratungsdienstleistungen für Erwerbstätige im Beziehungszusammenhang der (fokalen) Netzwerkorganisation anbieten und praktizieren, schaffen sie nicht nur die Grundlage für die Einhaltung gesetzlicher und/oder tariflicher Vorgaben, sondern sie können möglicherweise Betriebsratsgründungen in Netzwerkorganisationen initiieren und somit die Grundlage eines „arbeitsorientierten Mitbestimmungsnetzwerks“ (Sydow 1991: 44) legen, in dem Betriebsräte und die jeweiligen Branchengewerkschaften kooperieren. Dies setzt aber auch ein abgestimmtes Vorgehen der Gewerkschaften voraus (s. zu einem positiven Beispiel Duschek & Wirth 1999). Diese arbeitsorientierten Netzwerke können zudem durch gewerkschaftliche Arbeitskreise für bestimmte (Teil-)Branchen oder – wenn die jeweiligen Branchen in bestimmten Regionen konzentriert sind – durch regionale Zusammenschlüsse unterstützt oder von diesen auch initiiert werden.

§ 92a BetrVG ist zwar „nur“ ein Beratungsrecht, es ermöglicht jedoch Alternativen zur Unternehmungsvernetzung einzubringen. Im Zusammenspiel mit anderen Mitbestimmungsrechten aus dem Betriebsverfassungsgesetz erlaubt es „Koppelgeschäfte“, bei denen mitbestimmungspflichtige Gegenstände mit anderen Fragen verknüpft werden (zu entsprechenden Beispielen s. z. B. Hertwig et al. 2019; Hertwig & Wirth 2019). Damit könnte ein verstärkter Netzwerkbezug des Interessenhandelns etabliert werden, indem z. B. die zwischenbetriebliche Arbeitsteilung beeinflusst wird.

Werden Mitbestimmungsrechte aus dem Betriebsverfassungsgesetz in innovativer Art und Weise angewandt, entfalten sie tatsächliche Wirkung im Rahmen mikropolitischen Spiele zwischen den Akteuren (Hertwig & Wirth 2019). Die Ergebnisse solcher Aushandlungen sind kontingent, also anders möglich, aber nicht beliebig. Vor diesem Hintergrund lohnt eine Auswertung und Reflexion der Ergebnisse und Prozesse der Interessenvertretung in Netzwerken, um diese in den nächsten Aushandlungen zu verwerthen.

Indem Interessenvertretung und Fraktionen des Managements ihre (relativ) starke Position in (fokalen) Netzwerkorganisationen nutzen und netzwerkweite Standards – ähnlich den aus dem öffentlichen Dienst bekannten Vergaberichtlinien (s. dazu Jaehrling 2018) – definieren und so beispielsweise Selektionskriterien wie Betriebsratsmitbestimmung und Bindung an einen Branchentarifvertrag einer DGB-Gewerkschaft postulieren, wird die plurale Netzwerkorganisation durch eine „mitbestimmte Netzwerkbildung“ (Duschek & Wirth 1999 und Hertwig et al. 2019 mit konkreten Beispielen) geprägt. Insofern würden „Gewerkschaftsallianzen“ (Helfen 2019: 88) machtvoll aktiv werden und ihre Ressourcen mit

Netzwerkbezug im Zuge der Regelsetzung nutzen. Zuweilen wird dabei auch ein Organizing praktiziert, mit dem die Interessenvertretungen die Institutionen der Mitbestimmung und des Tarifvertrags reproduzieren sowie mit Leben erfüllen und weiterverbreiten. Dies kann (oder muss zuweilen?) mit Praktiken in Kooperation mit anderen Organisationen – mit sozialen Netzwerken gegen unternehmerische Netzwerke, so das programmatische Leitbild einer Fraktion in der Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen in der Studie von Wirth (1999) – durchgesetzt werden.

Diese Praktiken mitbestimmter Netzwerkbildung sind aber von den konkreten Interaktionsbeziehungen zwischen den Akteuren und den damit verknüpften Machtverhältnissen abhängig. Dementsprechend sind diese Praktiken mitbestimmter Netzwerkbildung im Zeitverlauf variabel, können erodieren, aber auch wieder etabliert werden (Helfen et al. 2020 mit einem konkreten Beispiel). Gleichwohl können sich die Netzwerkorganisationen im Zuge einer mitbestimmten Netzwerkbildung relevante ökonomische Vorteile wie eine Verringerung der Fluktuation, Ausbildung von Routinen, eine leichtere Amortisation von Ausbildungsinvestitionen, eine Verringerung des Konflikt- und Störungspotenzials in der pluralen Netzwerkorganisation und eine Erhöhung der strategischen Flexibilität erschließen. Derartige Formen mitbestimmter Netzwerkbildung könnten jenseits informeller Kooperationszusammenhänge zwischen Interessenvertretungen (s. dazu z. B. Roth 1994) durch eine auf Netzwerke bezogene Tarifpolitik unterstützt werden.

Tarifpolitik in Netzwerken

Der Austausch räumlich naher Interessenvertretungen in den Netzwerkorganisationen kann durch § 3 BetrVG-Tarifverträge gefördert werden. So können die Netzwerkorganisationen und die beteiligten Gewerkschaften sowie Betriebsräte zusätzliche betriebsverfassungsrechtliche Gremien der Arbeitnehmer kreieren, wenn dies einer unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit von Arbeitnehmervertretungen dient (§ 3 Absatz 1 Nr. 4 BetrVG). Insofern kann eine mitbestimmte Netzwerkbildung tarifvertraglich durch Arbeitsgemeinschaften der Betriebsräte der Netzwerkorganisationen institutionalisiert werden – eine Praxis, die Interessenvertreter*innen ohne tarifvertragliche Absicherung in Zusammenarbeit mit dem Management entwickelt hatten (Duschek & Wirth 1999). Ggfs. könnte diese Praxis mit zusätzlichen betriebsverfassungsrechtlichen Vertretungen der Arbeitnehmer*innen, die die Zusammenarbeit von Betriebsrat und Arbeitnehmern erleichtern, kombiniert werden, wenn die Zusammenarbeit zwischen den Betriebsräten und ihren Wähler*innen erschwert ist (§ 3 Absatz 1 Nr. 5 BetrVG). Ferner können an-

dere Arbeitnehmervertretungsstrukturen in Tarifverträgen nach § 3 Absatz 1 Nr. 3 BetrVG vereinbart werden, sofern dies u. a. aufgrund der Formen der Zusammenarbeit geboten ist und einer zweckmäßigen und wirksamen Interessenvertretung der Arbeitnehmer*innen dient. Dieser Zusammenschluss würde dann nach § 3 Absatz 5 als Betrieb gelten und könnte einen einheitlichen Betriebsrat – genauer: Netzwerkrat – wählen. Damit hat der Gesetzgeber den Betriebsbegriff für die Konstitution durch die Tarifvertragsparteien geöffnet und ein flexibles Anpassungsinstrument geschaffen, mit dem sich die Akteure an neue Formen der Zusammenarbeit anpassen können.

Es gibt unseres Wissens nur eine empirische Studie zu Fragen der Nutzung von § 3 BetrVG-Tarifverträgen nach der grundlegenden Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahr 2001 (Heinkel 2008). Diese kommt zu dem ernüchternden Ergebnis, dass § 3 BetrVG-Tarifverträge in unternehmensübergreifenden Zusammenhängen kaum genutzt werden. Dabei könnten sie für multi-employer sites wie Flughäfen (Helfen et al. 2020), „Chemieparks“ (Helfen et al. 2017) oder so genannte „modulare Warenhäuser“ (Wirth 2016: 45) einer Fragmentierung der Interessenvertretung entgegenwirken.

Der Abschluss derartiger § 3 BetrVG-Tarifverträge scheitert nicht unbedingt an der unsicheren Rechtslage (zu Problemen s. z. B. Trümner & Sprachholz 2009) oder am Widerstand des Managements (so aber in den Fällen von Wirth 1999), sondern zuweilen auch schon daran, dass Betriebsräte und Gewerkschaften – trotz pluraler Netzwerkorganisation – wie von den Institutionen des Systems der bundesdeutschen Arbeitsbeziehungen nahegelegt (Hohn 1991) dominant die Interessen der betrieblichen Belegschaft aufgreifen und die (langfristigen) Wirkungen der Einbindung der Unternehmungen in plurale Netzwerke nicht umfassend berücksichtigen und nicht entsprechende auf die Netzwerkorganisation bezogene Interessenvertretungspraktiken entwickeln (Wirth 1999 mit einem entsprechenden Beispiel). Insofern könnte eine noch höhere Sensibilität für die Folgen pluraler Netzwerkorganisation durch gewerkschaftliche Bildungsarbeit erreicht werden und die Grundlagen für ein netzwerkbezogenes Interessenvertretungshandeln verbessert werden.

Ein anderer und zugleich ergänzender Ansatz ist die tarifliche Flankierung mitbestimmter Netzbildung. Beispielsweise haben in der nordwestdeutschen Stahlindustrie die Tarifpartner einen „Tarifvertrag über den Einsatz von Werkverträgen“ (Arbeitgeberverband Stahl e. V. & IG Metall, Bezirksleitung NRW 2014) geschlossen, in dem sie – nach Möglichkeit – nur den Abschluss von Werkverträgen mit Werkunternehmen zulassen, die kollektiv- oder individualrechtlich Tarifverträge mit einer DGB-Gewerkschaft anwenden. Fehlt eine solche Tarifbindung, greift

der Mindestlohn. Dies gilt auch für Sub-Subunternehmungen und wird von den Tarifpartnern kontrolliert. Bei Beanstandungen beraten die Tarifpartner über angemessene Sanktionen der Werkunternehmen. Diese (seltene) Praxis entspricht in etwa der Idee von Helfen (2019: 88) eines „Netzwerkstarifvertrags“ bzw. kommt einer „Tarifbindung in der Lieferkette“ (Helfen 2019: 88) nahe. In ähnlicher Art und Weise reguliert ein Haustarifvertrag zwischen der Meyer Werft GmbH sowie ihren Tochtergesellschaften und der IG Metall, Bezirksleitung Küste, Mindestbedingungen für nicht vorübergehend eingesetzte Werkunternehmen (Meyer Werft GmbH & IG Metall, Bezirksleitung Küste 2013). Neben Mindeststandards hinsichtlich von Entgelten, Arbeitszeiten sowie Arbeits- und Gesundheitsschutz greift dieser Tarifvertrag aufgrund von konkreten Vorkommnissen auch die Regulierung einer angemessenen Unterbringung und die Nutzung der sozialen Einrichtungen der fokalen Unternehmung auf. Dieser Tarifvertrag basiert somit auf einem erweiterten Interessenbegriff. Die Einhaltung der Vorschriften des Tarifvertrags wird vom Betriebsrat und von einer Arbeitsgruppe beobachtet und ausgewertet (zu einem ähnlichen Vorschlag Helfen 2019); bei Nichteinhaltung der tarifvertraglichen und/oder gesetzlichen Vorschriften ist eine Lösung des Werkvertrags möglich. Insofern trägt dieser Haustarifvertrag zu einer netzwerkweiten Compliance bei arbeits- und sozialpolitischen Standards bei.

Die Regelsetzung erfolgt in diesem Fall durch machtvolle Interessenvertretungen, die mit Netzwerkbezug agieren. Im Fall der Meyer Werft kommt darüber hinaus noch hinzu, dass skandalöse Arbeitsbedingungen öffentlich gemacht wurden und die Regeldurchsetzung vor allem über die Öffentlichkeit erfolgte und zudem von anderen Organisationen unterstützt wurde. Zudem war und ist die Meyer Werft zu einem gewissen Grad auf (Infrastruktur-)Vorleistungen der öffentlichen Hand angewiesen, die dieses Unternehmen einem besonderen Legitimationsdruck aussetzt. Die Akteure schufen machtvoll das Regelwerk und kreierten Organisationsformen, mit denen die Durchsetzung erfolgte.

Region

Das Beispiel der Meyer Werft verweist auch auf die Bedeutung regionaler Zusammenhänge. Insofern stellt in bestimmten Fällen eine regionale bzw. lokale Gewerkschaftsarbeit in Kooperation mit anderen sozialen Bewegungen, die ähnliche oder gleichgerichtete Werte und Normen aufgreifen bzw. Interessen vertreten, eine Option dar. Dies gilt insbesondere für Branchen, in denen Netzwerkorganisationen in regionale Netzwerke eingebunden sind. So werden in den Agglomerationen der Textil- und Maschinenbauindustrie in den jeweiligen regionalen Netz-

werken (Sabel 1986), aber auch in der Medienindustrie (Windeler & Wirth 2004) Interessen (erfolgreich) vertreten. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Netzwerkführung als quasi-öffentlicher Vorgang begriffen und durch die Netzwerk-Stakeholder eine entsprechende Legitimation eingefordert wird.

Plurale Netzwerkorganisationen überschreiten in vielen Fällen Landesgrenzen. Die Wertschöpfungsketten in der Textil- und Automobilindustrie sind nur zwei prominente Beispiele dafür (Schüßler et al. 2019; Schwarz-Kocher et al. 2017; Jürgens & Krzywdzinski 2016). Insofern ist eine Verankerung unternehmerischer Verantwortung entlang von Wertschöpfungsketten sinnvoll. Wenn dies nicht mittels einer „network social responsibility“ (Zucchella 2007; Young 2004) auf freiwilliger Basis erfolgt, könnte der Gesetzgeber aktiv werden. Durch eine Rechtsreform könnte das Institut der Generalunternehmerhaftung bzw. Nachunternehmerhaftung zumindest auf nationaler Ebene, wie es in der Bau- und Fleischindustrie – trotz aller Probleme im Detail – verankert ist und wie es aktuell für Paketdienste eingeführt wurde, mehr Verantwortlichkeit generieren (s. auch Helfen et al. 2018).

Profession

Für bestimmte Netzwerke, so z. B. in der Medienindustrie (Windeler & Wirth 2004, 2005; Apitzsch et al. 2016; Basten 2019) oder in der internet-basierten New Media Industry (Batt et al. 2001), kann die Profession ein entsprechender Ansatz sein, indem beispielsweise in der Kommunikation in der Profession Standards weitergegeben werden und Praktiken der Interessendurchsetzung untereinander abgesprochen werden (zu entsprechenden Beispielen Windeler & Wirth 2004). Zu prüfen wäre auch, ob plattformvermittelte Arbeit nicht auf ähnliche Art und Weise zumindest ansatzweise mitgestaltet werden kann (s. dazu die Aktivitäten der IG Metall für eine faire Crowdwork unter www.faircrowd.work/de/). Gleichwohl – dies zeigen Windeler & Wirth (2004) – erreichen derartige Regulierungen selten den Institutionalisierungsgrad einer rechtlich abgesicherten Mitbestimmung der Beschäftigten oder eines Tarifvertrags.

Staat und Politik

Last but not least könnte eine netzwerkbezogene Interessenvertretung durch Rechtsreformen erleichtert werden, deren Inhalte hier aber nur als eine erste Ideenskizze ausgeführt werden können. Neben einer allgemeinen Regelung im § 80 BetrVG, die betrieblichen Interessenvertretungen netzwerkbezogene Aktivitäten vorgibt, könnte die Ressourcenausstattung der Situation in pluralen Netzwerkorganisationen angepasst werden, indem z. B. die Anzahl der Betriebsratsmitglieder den Beschäf-

tigten in den Räumen des Betriebs angepasst wird und die Anzahl der Freistellungen auf diese Zahl abstellt, weil die plurale Netzwerkorganisation die Aufgaben der Betriebsräte wachsen lässt. Die Zahlen von Wirth (2016) für Einzelhandelsbetriebe deuten darauf hin, dass in der Betriebsform „Warenhaus“ ca. 30 bis 40 Prozent der Beschäftigten in der räumlichen Einheit „Warenhaus“ außerhalb der fokalen Organisation in Betrieben von Konzerntöchtern und Subunternehmungen angestellt sind. In Betrieben und Unternehmen mit einer geringen Wertschöpfungstiefe könnte die Zahl der koordinierten Erwerbstätigen zur Grundlage gemacht werden. Eine mitbestimmte Netzwerkbildung könnte erleichtert werden, indem – ähnlich wie dem Gesamtbetriebsrat in Unternehmen – dem Betriebsrat einer Netzwerkorganisation Rechte in Bezug auf die Betriebsratsgründung in Netzwerkunternehmungen, gerade wenn sie in räumlicher Einheit operieren, eingeräumt werden. Die Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte müssten ausgeweitet werden, damit nicht mehr nur die ressourcenstarken Betriebsräte aus Großbetrieben eine solche netzwerkbezogene Interessenvertretung praktizieren können (Hertwig et al. 2019), sondern dies als allgemeine Praxis in das System der Arbeitsbeziehungen diffundiert. Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, der Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation sowie der Beschäftigungssicherung bedürfen einer stärkeren Mitbestimmung, weil sie eben in triangularisierten Beschäftigungsverhältnissen nicht nur von einem Arbeitgeber, sondern auch maßgeblich im Netzwerk beeinflusst werden. Fortbestehende, besonders gravierende Unterschiede der Entgelte könnten zudem durch Erhöhungen des gesetzlichen oder – wo ein allgemeinverbindlicher Tarifvertrag gegeben ist – des branchenweiten Mindestlohnes reduziert werden. Insofern wäre einerseits der Mindestlohn zu erhöhen und andererseits die Allgemeinverbindlichkeit zu erleichtern, z. B. indem dem zuständigen Arbeitsministerium dieses Recht eingeräumt wird.

4. Fazit und Ausblick

Die voranstehende Würdigung der organisationswissenschaftlichen und arbeitssoziologischen Literatur von 2000 bis 2019 zeigt auf, inwieweit die plurale Netzwerkorganisation als eine grundsätzliche Herausforderung für bisherige Konzeptionen und die Praxis des Managements von Arbeit im Zeitalter von Digitalisierung und Tertiarisierung zu sehen ist. Vieles deutet darauf hin, dass die Ausweitung und Verbreitung der pluralen Netzwerkorganisation als allgemeiner Trend gelten kann, der die elektronisch vermittelten Geschäftsmodelle der „sharing economy“ und der Plattformökonomie zu Spezialfällen einer breiteren, tieferen und grundsätzlicheren Entwicklung werden lässt. Mit Blick auf die Arbeitswelt der Gegenwart und – wohl noch mehr – der Zukunft geht diese Entwicklung hin zu einer pluralen Netzwerkorganisation mit Veränderungen einher, die über den engeren Kern einer digitalen Wirtschaft deutlich hinausreichen, wie u. a. an den fortgesetzten Debatten um die Verbreitung von sog. atypischen Erwerbsformen wie Leiharbeit, Werkvertragsarbeit, aber auch Freelancing, Soloselbständigkeit oder eben „Gig“-Work abgelesen werden kann (Jansen 2020; Keller 2018).

Ausgehend von der Herausarbeitung der grundlegenden Bedeutung der pluralen Netzwerkform für die Wertschöpfung und der mit ihr verbundenen Fragmentierung und Polarisierung von Arbeit und Beschäftigung im Sinne von gespaltener und vermittelter Arbeit, lässt sich durchaus eine Teilauflösung kohärenter Personalarbeit und Arbeitspolitik konstatieren. Diese folgt weniger Leitbildern einer strategischen Ausrichtung und Integration klassischer Handlungsfelder als einer Ansammlung punktueller und anlassgetriebener Interventionen mit teilweise widersprüchlichen Folgen für die Netzwerkunternehmen und der für sie tätigen Menschen.

Im Einzelnen erweist sich insbesondere die nähere Dimensionierung des Begriffes der pluralen Netzwerkorganisation mit Hilfe der Konzepte der Fluidität, Partialität und Temporalität als fruchtbar, um verständlich zu machen, inwieweit diese Organisationsform von besonderen Spannungsverhältnissen und widersprüchlichen Gleichzeitigkeiten gekennzeichnet ist, die einer Erosion klassischer hierarchisch integrierter Koordination der Wertschöpfung innewohnen. Beispielsweise stehen Führungsansprüche von zentralen Unternehmen im Netzwerk im Kontrast zu der formalen Unabhängigkeit von peripheren Netzwerkteilnehmern, der zeitlich flexible Auf- und Abbau von Leistungspotenzialen steht in Kontrast mit der Verfügbarmachung von entsprechenden Kompetenzen und der stabilen Auslastung von Ressourcen. Die Erfüllung der gesell-

schaftlichen Erwartungen der Anspruchsgruppen steht in Kontrast mit der wechselhaften Zusammensetzung der Netzwerkteilnehmer.

Auch wenn plurale Netzwerkorganisationen als Organisationen fluide, temporär und partial aufgestellt sind, und somit ihre Koordination im Umgang mit diesen und weiteren Spannungen besondere Organisationsleistungen vor allem im Hinblick auf eine Kontextsteuerung erfordert – wie die Beiträge zur Netzwerk-Governance, Meta-Organisation und der Netzwerk-Orchestrierung aufzeigen –, strukturieren sie Wertschöpfungsaktivitäten in einem erheblichen Umfang, d. h. sie sind organisiert und können auch strategisch eingesetzt werden. Und für ihre Bedeutung zentral: Sie beeinflussen Arbeit auch jenseits der Hierarchie in weitreichender Weise.

Im Hinblick auf Arbeit und Beschäftigung in der pluralen Netzwerkorganisation geht deren Herausbildung und Steuerung mit einer veränderten Erbringung von Arbeit einher, die zu einer Ausdifferenzierung und Polarisierung von Beschäftigungssystemen innerhalb und zwischen den beteiligten Organisationen führt. Dies wird nachvollziehbar, wenn man sich vergegenwärtigt, dass in der pluralen Netzwerkorganisation externe Geschäftsbeziehungen, interne Unternehmensorganisation und interorganisationale Arbeitsorganisation überlagert sind. Insbesondere die mit einer gespaltenen und vermittelten Arbeit verbundenen Folgewirkungen sind erheblich. Dies gilt umso mehr, wie deren personalpolitische Bearbeitung auf Grundlage einer intensiven Sichtung der Literaturlage als heterogen und widersprüchlich, wenn nicht defizitär gekennzeichnet werden muss. So kann auf Basis der Literaturlage festgehalten werden, dass das betriebliche Personalmanagement vor der Aufgabe steht, triangularisierte Beschäftigungsverhältnisse zu koordinieren, diese Herausforderung aber mit Ausnahme der Arbeitsorganisation in zentralen Handlungsfeldern wie der strategischen Personalplanung, der Gestaltung materieller Arbeitsbedingungen, der Qualifizierung und Entwicklung oder in Bezug auf eine inklusive Personalpolitik nur rudimentär annimmt. Eine Folge davon ist, dass zentrale Handlungsfelder des betrieblichen Personalmanagements „von außen“, eben aus dem Netzwerk, (mit-) bestimmt werden.

Ausgehend von dieser Systematisierung und Einordnung der pluralen Netzwerkorganisation und der mit ihr verbundenen Fragmentierung und Polarisierung von Arbeit und Beschäftigung einschließlich ihrer managementseitigen Gestaltung, lässt sich auch ein neuer Blick auf die arbeitspolitischen Komplikationen werfen. So zeigen sich deutliche Indizien dafür, dass zentrale Regeln, die die Interaktion der arbeitspolitischen Akteure bislang koordinieren, ausgehebelt werden, ohne dass bislang neue Regeln an ihre Stelle treten. Die Antwort der arbeitspoliti-

schen Praktikerinnen und Praktiker in den Betrieben ist bislang häufig eine pragmatische gewesen: Sie haben getan, was unter Zuhilfenahme der gegebenen institutionellen Strukturen möglich und praktikabel war – und haben damit auch erste (z. T. überraschende) Erfolge erzielt und neue Formen der Regulierung entwickelt. Betriebsräte und Gewerkschaften haben teilweise ihre Ressourcen innovativ eingesetzt, Interessenvertretungspraktiken auf die Netzwerkorganisation ausgerichtet und neue Verfahren der Regelsetzung und Regeldurchsetzung entwickelt. Einzelne Unternehmen haben neue Lösungen für eine netzwerkadäquate Personalpolitik erprobt. Für die Zukunft wird es dennoch unter anderem darauf ankommen, die Netzwerkorganisation noch stärker als Bezugspunkt für das Handeln der arbeits- und personalpolitischen Akteure zu konturieren und den institutionellen Rahmen derart weiterzuentwickeln, dass er die plurale Netzwerkorganisation (noch) besser aufnehmen kann und eine netzwerkbezogene Interessenvertretung gefördert wird. Dabei kommt der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit eine Schlüsselrolle zu, weil sie nicht nur die entsprechenden ökonomischen und rechtlichen Kompetenzen vermittelt, sondern – und dies erscheint uns besonders relevant zu sein – grundlegende Sichtweisen und Normen vermittelt, die das Handeln (im Netzwerk oder eben nicht im Netzwerk) prägen.

Die Netzwerkorganisation als solche ist neben dem Betrieb, Unternehmen, Konzern und Branche ein wichtiger werdender Bezugspunkt für die arbeitspolitischen Akteure. Die Frage, ob die Orientierung am Arbeitsverhältnis und dem Betrieb, wie wir ihn kennen, zukunftsfruchtig ist, muss weiteren Arbeiten vorbehalten bleiben. Es gilt jedoch: Staatliches Handeln kann die Grundlagen für eine arbeitspolitische Intervention in pluralen Netzwerkorganisationen verbessern. Gleichwohl sind die Akteure der Arbeitsbeziehungen gefordert, sich noch stärker auf Netzwerke einzulassen und diese zu einem weiteren Bezugspunkt ihres Handelns zu machen. Mit anderen Worten: Nicht nur die Gewerkschaften und betrieblichen Interessenvertretungen stehen vor der Wahl, ob sie ihre Aktivitäten auf Netzwerke ausdehnen wollen, um angestammte Handlungsfelder zu verteidigen, oder ob sie angesichts der Ausweitung von pluralen Netzwerkorganisationen ihre Aktivitäten auf schrumpfende Kerne begrenzt sehen wollen. Auch steht aufgrund der räumlichen Verteilung pluraler Netzwerke sicherlich im Raum, entsprechende internationale Regelungen zu finden (s. etwa für die europäische Diskussion, De Stefano & Aloisi 2018). Angesichts der Veränderungen sind ggfs. auch weitere Wege zu beschreiten. So gibt es in der skandinavischen Diskussion Vorschläge, die Erwerbstätigen einer Plattform dem Plattformbetreiber als tariffähigem Arbeitgeber zuzurechnen (s. etwa Westregard 2018;

Ilsøe 2020). Dies setzt jedoch eine Erweiterung des Arbeitnehmerbegriffs voraus, vielleicht sogar dessen Aufgabe zugunsten der Definition universeller sozialer und industrieller Rechte eines gesellschaftlichen Wirtschaftsbürgertums (Mückenberger 2016), was auch Veränderungen in der Organisationsweise sozialer Sicherung nach sich zöge (s. etwa Pürling 2016; Weber 2019).

Die Entwicklung zur pluralen Netzwerkorganisation berührt folglich grundsätzliche Fragen der Arbeit der Gegenwart und Zukunft, die einen weiteren erheblichen interdisziplinären Forschungsbedarf anzeigen. Insbesondere sind zentrale Forschungsthemen u. a. die sozial-ökologische Nachhaltigkeit von Arbeit in interorganisational verteilter Leistungserbringung, die fluiden Formen des Organisierens einschließlich der durch digitale Plattformen vermittelten Arbeitsprozesse, die Integration heterogen zusammengesetzter Belegschaften sowie die informationelle Selbstbestimmung der Arbeitskräfte als Grundlage kollektiven Handelns in (auch grenzüberschreitenden) Wertschöpfungsnetzwerken zu nennen und zukünftig verstärkt zu bearbeiten.

Literatur

- Ahrne, G. & Brunsson, N. (2005): Organizations and meta-organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 21: 429–449.
- Ahrne, G. & Brunsson, N. (2011): Organization outside organizations: the significance of partial organization. *Organization*, 18(1): 83–104.
- Ahuja, M.K. & Carley, K. (1999): Network structure in virtual organizations. *Organization Science*, 10(6): 741–757.
- Alewell, D. & Hauff, S. (2011): Make-or-buy decisions regarding temporary agency work – an empirical analysis of the decision process and expected effect. *International Journal of Human Resource Management*, 22(15): 3127–3145.
- Apitzsch, B. (2010): *Flexible Beschäftigung, neue Abhängigkeiten. Projektarbeitsmärkte und ihre Auswirkungen auf Lebensverläufe.* Frankfurt am Main und New York: Campus.
- Apitzsch, B., Ruiner, C. & Wilkesmann, M. (2016): Traditionelle und neue intermediäre Akteure in den Arbeitswelten hochqualifizierter Solo-Selbstständiger. *Industrielle Beziehungen*, 23(4), 477–497.
- Arbeitgeberverband Stahl e. V. & IG Metall, Bezirksleitung NRW (2014): „Tarifvertrag über den Einsatz von Werkverträgen“. Gelsenkirchen/Düsseldorf.
- Arthur, M.B. (1994): The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behaviour*, 15, 295–306.
- Atkinson, J. (1985): *Flexibility, uncertainty and manpower management.* Institute of Manpower Studies. Brighton.
- Autor, D. H. & Dorn, D. (2013): The growth of low-skill service jobs and the polarization in the US labor market. *American Economic Review*, 103(5): 1553–1597.
- Autor, D. H. (2015): Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation. *Journal of Economic Perspectives*, 29(1): 3–30.
- Bachmann, R., Cim, M., & Green, C. (2019): Long-Run Patterns of Labour Market Polarization, Evidence from German Micro Data. *British Journal of Industrial Relations*, 57, 350–376.
- Baethge, M (2000): Der unendlich langsame Abschied vom Industrialismus und die Zukunft der Dienstleistungsbeschäftigung. *WSI Mitteilungen*, 53(3): 149–156.
- Bartelings, J., Goedee, J., Raab, J. and Bijl, R. (2017): The nature of orchestrational work. *Public Management Review*, 19: 342–60.

- Basten, L. (2019): Ist das Arbeit oder ist das Kunst? Die doppelte Einbettung kreativer Erwerbstätigkeit. In Kannler, K., Klug, V., Petzold, K. & Schaaf, F. (Hrsg.): Kritische Kreativität. Perspektiven auf Arbeit, Bildung, Lifestyle und Kunst. Kulturen der Gesellschaft. Bielefeld: transcript, 87–104.
- Batt, R., Christopherson, S., Rightor, N. & Van Jaarsfeld, D. (2001): Net Working. Work patterns and workforce policies for the new media industry. Washington: Economic Policy Institute.
- Bechky, B.A. (2006): Gaffers, gofers, and grips: Role-based coordination in temporary organizations. *Organization Science*, 17(1): 3–21.
- Bechky, B.A. (2011): Making organizational theory work: Institutions, occupations, and negotiated orders. *Organization Science*, 22(5): 1157–1167.
- Bell, D. (1973): The coming of post-industrial society. A venture in social forecasting. New York: Basic Books.
- Benson, J. K. (1975): The interorganizational network as a political economy. *Administrative Science Quarterly*, 20: 229–249.
- Bidwell, M. & Fernandez-Mateo, I. (2008): Three´s a crowd? Understanding triadic employment relationships. Cappelli, P. (Hrsg.): *Employment Relationships. New Models of White-Collar Work*. Cambridge, 142–178.
- Blöcker, A., Jürgens, U. & Meissner, H.-R. (2009): Innovationsnetzwerke und Clusterpolitik in europäischen Automobilregionen. Berlin u. a.: Lit Verlag.
- BMWI – Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (1999): Innovation und Arbeitsplätze in der Informationsgesellschaft des 21. Jahrhunderts, zusammen mit Bundesministerium für Bildung und Forschung. Bonn & Berlin.
- Boes, A., Kämpf, T., Langes, B. & Lühr, T. (2018): „Lean“ und „agil“ im Büro. Neue Organisationskonzepte in der digitalen Transformation und ihre Folgen für die Angestellten. Bielefeld: Transcript Verlag.
- Borjas, G.J. & Freeman, R. (2019): From immigrants to robots: The changing substitutes for workers. *RSF: Russell Sage Foundation Journal of the Social Sciences*, 5(5): 22–42.
- Bonet, R., Cappelli, P. & Hamori, M. (2013): Labor market intermediaries and the new paradigm for human resources. *Academy of Management Annals*, 7(1): 341–392.
- Bonin, H. & Rinne, U. (2017): Omnibusbefragung zur Verbesserung der Datenlage neuer Beschäftigungsformen. Kurzexpertise im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. IZA Research Report, 80. Bonn.

- Bosch, G. (1986): Hat das Normalarbeitsverhältnis eine Zukunft? WSI-Mitteilungen, 39(3), 163–176.
- Bosch, G., Kalina, T., Lehndorff, S., Wagner, A. & Weinkopf, C. (2001): Zur Zukunft der Erwerbsarbeit. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, www.boeckler.de/faust-detail.htm?sync_id=2283 (Abruf am 19.5.2020).
- Bradach, J.L. & Eccles, R. G. (1989): Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology*, 15: 97–118.
- Brynjolfsson, E. & Hitt, L.M. (2000): Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance, in: *Journal of Economic Perspectives*, 14(4): 23–48.
- Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2014): *The second machine age. Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies.* New York: Norton.
- Bundesagentur für Arbeit (2018): Statistik: Leiharbeitnehmer und Verleihbetriebe. Stand 07.2018. Nürnberg.
- Burke, C.M. & Morley, M.J. (2016): On temporary organizations: A review, synthesis and research agenda. *Human Relations*, 69(6): 1235–1258.
- Buttrick, J. (1952): The inside contract system. *Journal of Economic History*, 12(3), 201–221.
- Cappelli, P. & Keller, J.R. (2013): Classifying work in the new economy. *Academy of Management Review*, 38(4): 575–596.
- Castells, M. (2004): Informationalism, networks, and the network society: a theoretical blueprint. In Castells, M. (ed.) *The Network Society. A Cross-Cultural Perspective.* Edward Elgar: Cheltenham, 3–48
- Chai, S. & Scully, M. A. (2019): It's about distributing rather than sharing: Using labor process theory to probe the „sharing“ economy. *Journal of Business Ethics*, www.doi.org/10.1007/s10551-019-04210-y (Abruf am 19.5.2020).
- Condliffe, J. (2018): The Pursuit of \$1 Trillion: Amazon Closes In on Apple. *The New York Times*, www.nytimes.com (Abruf am 19.5.2020).
- Contractor, F. J., Kumar, V., Kundu, S. K. & Pedersen, T. (2010): Reconceptualizing the firm in a world of outsourcing and offshoring: The organizational and geographical relocation of high-value company functions. *Journal of Management*, 47(8): 1417–1433.
- Cortes, G. M. (2016): Where have the middle-wage workers gone? A study of polarization using panel data. *Journal of Labor Economics*, 34: 63–105.
- Cramton, C. D. (2002): Finding common ground in dispersed collaboration. *Organizational Dynamics*, 30(4): 356–367.

- Crozier, M. & Friedberg, E. (1979): *Macht und Organisation*. Königstein/Ts.: Athenäum.
- Däubler, W. (2013): Der Arbeitgeber – ein Fixpunkt des Arbeitsrechts? *Kritische Justiz*, 46(2): 133–144.
- Davis, G.F. (2013): After the Corporation. *Politics & Society*, 41: 283–308.
- Davis-Blake, A. & Broschak, J.P. (2009): Outsourcing and the changing nature of work. *Annual Review of Sociology*, 35: 321–340.
- De Stefano, V. & Aloisi, A. (2018): *European legal framework for „digital labour platforms“*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Doellgast, V., Sarmiento-Mirwaldt, K., & Benassi, C. (2016): Contesting firm boundaries: Institutions, cost structures, and the politics of externalization. *ILR Review*, 69(3): 551–578.
- Doeringer, P.B. & Piore, M.J. (1971): *Internal labor markets and manpower analysis*. New York: Heath.
- Dörre, K. (2002): *Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus. Eine Studie aus dem Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI)*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Duschek, S. & Wirth, C. (1999): Mitbestimmte Netzwerkbildung. Der Fall einer außergewöhnlichen Dienstleistungsunternehmung. *Industrielle Beziehungen*, 6: 73–110.
- Dyer, J.H. & Nobeoka, K. (2000): Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21: 345–367.
- Dyer, J.H. & Singh, H. (1998): The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4): 660–679.
- Eccles, R. G. (1981): The quasi-firm in the construction industry. In: *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 2(4): 335–357.
- Engeström, Y. (2006): From well-bounded ethnographies to intervening in mycorrhizae activities. *Organization Studies*, 27(12): 1783–1793.
- Falkenberg, J., Haipeter, T., Krzywdzinski, M., Kuhlmann, M., Schietinger, M. & Virgillito, A. (2020): *Digitalisierung in Industriebetrieben. Auswirkungen auf Arbeit und Handlungsansätze für Betriebsräte*. Hans-Böckler-Stiftung, Forschungsförderung Report Nr. 6. Düsseldorf, www.boeckler.de/faust-detail.htm?sync_id=8868 (Abruf am 19.5.2020).

- Faust, M., Jauch, P., Brünnecke, K. & Deutschmann, C. (1999):
Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und
Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. 3. Aufl.
München/Mering: Hampp.
- Felstiner, A. (2011): Working the crowd. Employment and labor law in
the crowd sourcing industry. *Berkeley Journal of Employment & Labor
Law*, 32(1): 143–203.
- Fjeldstad, Ø. D., Snow, C. C., Miles, R. E., & Lettl, C. (2012): The
architecture of collaboration. *Strategic Management Journal*, 33: 734–
750.
- Florida, R. (2003): *The rise of the creative class*. New York: Basic
Books.
- Friedman, A.L. (1977): *Industry and Labour. Class struggle at work and
monopoly capitalism*. London: Macmillan.
- Gant, J., Ichniowski, C. & Shaw, K. (2002): Social capital and
organizational change in high-involvement and traditional work
organizations. *Journal of Economics & Management Strategy*, 11(2):
289–328.
- Ganz, W. & Bienzeisler, B. (Hrsg.) (2010): *Management hybrider
Wertschöpfung. Potenziale, Perspektiven und praxisorientierte
Beispiele*. Stuttgart.
- Gawer, A. & Cusumano, M.A. (2012): Industry platforms and ecosystem
innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3): 417–
433.
- Gawer, A. (2014): Bridging differing perspectives on technological
platforms: Toward an integrative framework. *Research policy*, 43:
1239–1249.
- Gerber, C. & Krzywdzinski, M. (2019): Entgrenzung in der digitalen
Onlinearbeit am Beispiel von Crowdwork. In Hanau, H. & Matiaske,
W. (Hrsg.) *Entgrenzung von Arbeitsverhältnissen. Arbeitsrechtliche
und sozialwissenschaftliche Perspektiven*. Nomos: Baden-Baden,
25–47.
- Gereffi, G., Humphrey, J. & Sturgeon, T. (2005): The governance of
global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1):
78–104.
- Gerlmaier, A. & Kastner, M. (2003): Der Übergang von der Industrie- zur
Informationsarbeit: Neue Herausforderungen für eine
menschengerechte Gestaltung von Arbeit. In: Kastner, M. (Hrsg.):
*Neue Selbständigkeit in Organisationen – Selbstbestimmung,
Selbsttäuschung, Selbstausbeutung?* München/Mering: Hampp, 217–
245.

- Gillespie, T. (2010): The politics of 'platforms'. *New Media & Society*, 12(3): 347–364.
- Gomes-Casseres, B. (1994): Group versus group: How alliance networks compete. *Harvard Business Review*, 72(4), 62–74.
- Grabher, G. & van Tuijl, E. (2020): *Uber*-production: From global networks to digital platforms. *Environment & Planning DOI*: 10.1177/0308518X20916507.
- Graham, M., Hjorth, I. & Lehdonvirta, V. (2017): Digital labor and development: Impacts of global digital labour platforms and the gig economy on worker livelihoods. *Transfer*, 23(2): 135–162.
- Grimshaw, D. & Rubery, J. (2005): Inter-capital relations and the network organisation: redefining the work and employment nexus. *Cambridge Journal of Economics*, 29: 1027–1051.
- Gulati, R. & Sytch, M. (2007): Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: Effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement relationships. *Administrative Science Quarterly*, 52(1): 32–69.
- Gulati, R., Puranam, P. & Tushman, M. (2012): Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts. *Strategic Management Journal*, 33: 571–586.
- Havard, C., Rorive, B. & Sobczak A. (2009): Client, employer and employee: Mapping a complex triangulation. *European Journal of Industrial Relations*, 15(3): 257–276.
- Head, S. (2003): *The new ruthless economy. Work and power in the digital age.* Oxford: Oxford University Press.
- Head, S. (2014): *Mindless. Why smarter machines are making dumber humans.* New York: Basic Books.
- Heinkel, R. (2008): *Neustrukturierung von Betriebsratsgremien nach § 3 BetrVG.* Frankfurt am Main: Bund.
- Helfen, M. & Nicklich, M. (2014): Gewerkschaften zwischen Konkurrenz und Kooperation? Inter-organisationale Beziehungen in der Facility Services-Branche. *Industrielle Beziehungen*, 21(2): 181–204.
- Helfen, M. (2007): *Digitale Wirtschaft, direkte Partizipation und die Verankerung von Unternehmen in arbeitspolitischen Institutionen.* Hampp: München & Mering.
- Helfen, M. (2014): Netzwerkförmige Tertialisierung und triangularisierte Beschäftigung: Braucht es eine interorganisationale Personalpolitik? *Managementforschung*, 24: 171–206.

- Helfen, M. (2019): Mehr-Arbeitgeber-Beschäftigung und Tariffragmentierung: Was hat die Entgrenzung von Arbeitsverhältnissen mit dem Renovierungsbedarf der tarifpolitischen Arena zu tun? In Hanau, H. & Matiaske, W. (Hrsg.) Entgrenzung von Arbeitsverhältnissen. Arbeitsrechtliche und sozialwissenschaftliche Perspektiven. Nomos: Baden-Baden, 71–97.
- Helfen, M., Nicklich, M. & Fortwengel, J. (2017): Enacting global competition in local supply chain environments: German „Chemieparcs“ and the micro-politics of employment relations in a CME. *International Journal of Human Resource Management*, 28(18): 2656–2683.
- Helfen, M., Schüßler, E., Sydow, J. (2018): How can employment relations in global value networks be managed towards social responsibility? *Human Relations*, 71(12): 1640–1665.
- Helfen, M., Sydow, J. & Wirth, C. (2020): Service delivery networks and employment relations at German airports: Jeopardizing industrial peace on the ground? *British Journal of Industrial Relations*, 58(1): 168–198.
- Hertwig, M. & Wirth, C. (2019): Mitbestimmung ohne Mitbestimmungsrechte? Erkenntnisse aus zwei Fallstudien zum Insourcing von Onsite-Werkverträgen im Einzelhandel. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, www.boeckler.de/faust-detail.htm?sync_id=8538 (Abruf am 19.5.2020).
- Hertwig, M., Kirsch, & Wirth, C. (2015): Werkverträge im Betrieb. Eine empirische Untersuchung. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, www.boeckler.de/pdf/p_study_mbf_300.pdf (Abruf am 19.5.2020).
- Hertwig, M., Kirsch, J. & Wirth, C. (2016): Onsite-Werkverträge und Industrielle Beziehungen. Praktiken der Betriebsräte zwischen Ablehnung und Akzeptanz. *Industrielle Beziehungen*, 23(2): 131–141.
- Hertwig, M., Kirsch, J. & Wirth, C. (2019): Defence is the best offence: Horizontal disintegration and institutional completion in the German coordinated market economy. *Work, Employment & Society*, 33(3): 500–517.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2015): Entwicklungsperspektiven von Produktionsarbeit. In Botthof, A. & Hartmann, E.A. (Hrsg.): *Zukunft der Arbeit in Industrie 4.0*. Wiesbaden: Springer Vieweg, 89–98.
- Hohn, H.-W. (1991): *Von der Einheitsgewerkschaft zum Betriebssyndikalismus. Soziale Schließung im dualen System der Interessenvertretung*. 2. Aufl.. Berlin: Sigma.
- Howcroft, D. & Bergvall-Kareborn, B. (2019): A typology of crowdwork platforms. *Work, Employment and Society*, 33(1): 21–38.

- Ilsøe, A. (2020): The Hilfr agreement. Negotiating the platform economy in Denmark. FAOS Research Paper 176. Kopenhagen.
- Inkson, K., Gunz, H., Ganesh, S. & Roper, J. (2012): Boundaryless careers: Bringing back boundaries. *Organization Studies*, 33(3): 323–340.
- Ittermann, P., Niehaus, J. & Hirsch-Kreinsen, H. (2015): Arbeiten in der Industrie 4.0. Study 308. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, www.boeckler.de/faust-detail.htm?sync_id=7527 (Abruf am 19.5.2020).
- Jansen, A. (2020): Wachsende Graubereiche in der Beschäftigung. Ein interdisziplinärer Forschungsüberblick über die Entstehung und Entwicklung neuer Arbeits- und Beschäftigungsformen in Deutschland. Forschungsförderung Working Paper, Nr. 167. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, www.boeckler.de/faust-detail.htm?sync_id=8807 (Abruf am 19.5.2020).
- Johnston, H. & Land-Kazlauskas, C. (2018): Organizing on-demand: Representation, voice, and collective bargaining in the gig economy. ILO Conditions of Work and Employment Series, No. 94. Geneva: International Labour Office (ILO).
- Jürgens, U. & Krzywdzinski, M. (2016): *New Worlds of Work. Varieties of Work in Car Factories in the BRIC Countries*. Oxford/New York, NY: Oxford University Press.
- Kalleberg, A. (2013): *Good jobs, bad jobs. The rise of polarized and precarious employment systems in the United States, 1970s to 2000s*. New York: Russell Sage.
- Keller, B. (2018): *Unsichere Arbeit – unsicher Mitbestimmung. Die Interessenvertretung atypisch Beschäftigter*. OBS-Arbeitspapier 32. Frankfurt: Otto-Brenner-Stiftung.
- Kinnie, N. & Swart, J. (2020): Cross-boundary working: Implications for HRM theory, methods, and practice. *Human Resource Management Journal*, 30: 86–99.
- Kieser, A. (1994): Why organization theory needs historical analysis – And how this should be performed. *Organization Science*, 5: 608–620.
- Kirchner, S. & Beyer, J. (2016): Die Plattformlogik als digitale Marktordnung. *Zeitschrift für Soziologie*, 45(5): 1–16.
- Kirchner, S. (2019): Arbeiten in der Plattformökonomie: Grundlagen und Grenzen von „Cloudwork“ and „Gigwork“. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, www.doi.org/10.1007/s11577-019-00587-w (Abruf am 19.5.2020).

- Kühl, S. (2000): Grenzen der Vermarktlichung – Die Mythen um unternehmerisch handelnde Mitarbeiter. *WSI-Mitteilungen*, 53(12): 818–828.
- Kuhn, K.M. & Maleki, A. (2017): Micro-entrepreneurs, dependent contractors, and instaserfs: Understanding online labor platform workforces. *Academy of Management Perspectives*, 31(3): 183–200.
- Langley, P. & Leyshon, A. (2017): Platform capitalism. The intermediation and capitalisation of digital economic circulation. *Finance and Society*, 3(1): 11–31.
- Lakhani, T., Kuruvilla, S., & Avgar, A. (2013): From the firm to the network: Global value chains and employment relations theory. *British Journal of Industrial Relations*, 51(3): 440–472.
- Lax, D. A. & Sebenius, J. K. (1986): *The manager as a negotiator*. New York: Free Press.
- Leimeister, J. M. & Zogaj, S. (2013): *Neue Arbeitsorganisation durch Crowdsourcing*. Arbeitspapier Nr. 287. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf, www.boeckler.de/faust-detail.htm?sync_id=6766, (Abruf am 19.5.2020).
- Lepak, D.P. & Snell, S. A. (1999): The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1): 31–48.
- Litwin, A.S., Avgar, A. C. & Becker, E. R. (2017): Superbugs versus outsourced cleaners: Employment arrangements and the spread of health care-associated infections. *ILR Review*, 70(3): 610–641.
- Lüthje, B. (2001): *Standort Silicon Valley. Ökonomie und Politik der vernetzten Massenproduktion*. Frankfurt: Campus.
- Malone, T. W. & Laubacher, R. J. (1998): The Dawn of the E-Lance Economy – Are Big Companies Becoming Obsolete? *Harvard Business Review*, Sept.-Oct.: 145–152.
- Malone, T. W., Laubacher, R. & Johns, T. (2011): The age of hyper-specialization. *Harvard Business Review*, 89(July-August): 57–65.
- Marchington, M., Grimshaw, D., Rubery, J. & Willmott, H. (2005): *Fragmenting Work. Blurring Organizational Boundaries and Disordering Hierarchies*. Oxford: Oxford University Press.
- Marchington, M., Rubery, J., Grimshaw, D. (2011): Alignment, integration and consistency in HRM across multi-employer networks. *Human Resource Management*, 50(3): 313–339.
- Martin, A. & Nienhüser, W. (Hrsg.) (2002): *Neue Formen der Beschäftigung – neue Personalpolitik?* München/Mering: Hampp.

- Martin, A.J., Wellen, J.M & Grimmer, M. R. (2016): An eye on your work: How empowerment affects the relationship between electronic surveillance and counterproductive work behaviours. *International Journal of Human Resource Management*, 27(21): 2635–2651.
- Mayrhofer, W. & Meyer, M. (Hrsg.) (2002): *Schwerpunktheft: Neue Organisations- und Beschäftigungsformen aus personalwirtschaftlicher Perspektive – Grundlagen und theoretische Perspektiven*. *Zeitschrift für Personalforschung*, 16(4): 473–614.
- Maznevski, M.L. & Chudoba, K.M. (2000): Bridging space over time: Global virtual team dynamics and effectiveness. *Organization Science*, 11 (5): 473–492.
- McIntyre, D.P. & Srinivasan, A. (2017): Networks, platforms, and strategy: emerging views and next steps. *Strategic Management Journal*, 38: 141–160.
- Menz, W., Nies, S. & Sauer, D. (2019): Digitale Kontrolle und Vermarktlichung. Beschäftigtenautonomie im Kontext betrieblicher Strategien der Digitalisierung. *Prokla*, 49(2): 181–200.
- Meyer Werft GmbH & IG Metall, Bezirksleitung Küste (2013): *Haustarifvertrag in Ergänzung der getroffenen Betriebsvereinbarungen zur Regelung von Arbeitsbedingungen bei der Vergabe von Aufträgen an Werkvertragsunternehmen*. Papenburg/Hamburg.
- Mückenberger, U. (1985): Die Krise des Normalarbeitsverhältnisses – Hat das Arbeitsrecht noch eine Zukunft? *Zeitschrift für Sozialreform*, 31 (7 + 8), 415–434 und 457–475.
- Mückenberger, U. (1993): Auf dem Weg zu einem post-fordistischen Arbeitsrecht. In: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): *Konfliktpartnerschaft*. 2. Aufl. München und Mering: Hampp, 203–228.
- Mückenberger, U. (2016): Citizenship at work. A guiding principle for social and trade union policy. *Transfer*, 22(1): 25–44.
- Newsome, K., Taylor, P., Bair, J. & Rainnie, A. (2015): *Putting labour in its place: Labour process analysis and global value chains*. London: Palgrave Macmillan.
- Nicklich, M. (2017): *Beruflichkeit in netzwerkförmiger Wertschöpfung. Zur Institutionalisierungsarbeit bei industrienahen Dienstleistungen*. Baden-Baden/Berlin: Nomos und Edition Sigma.
- Nienhüser, W. (1999): Personalwirtschaftliche Konsequenzen der Externalisierung von Arbeit – Die Bauwirtschaft als prototypisches Beispiel. Sydow, J./Wirth, C. (Hrsg.): *Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken*. München/Mering: Hampp, 143–173.

- Nygren, M., Jakobsson, M., Andersson, E. & Johanson, B. (2017): Safety and multi-employer worksites in high-risk industries: An overview. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 72(2): 223–245.
- OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development (2001): *The New Economy beyond the hype*. The OECD Growth Project. Paris.
- Ohmae, K. (2001): *The invisible continent. Four strategic imperatives of the new economy*. London: Brealey.
- Orlikowski, W.J. & Barley, S.R. (2001): Technology and institutions. What can research on information technology and research on organizations learn from each other? *MIS Quarterly*, 25(2): 145–165.
- Palier, B., and Thelen, K. (2010): Institutionalizing dualism, Complementarities and change in France and Germany. *Politics and Society*, 38, 119–148.
- Papsdorf, C. (2018): Arbeit und Internet. Böhle, F., Voß, G. G. & Wachtler, G. (Hrsg.): *Handbuch Arbeitssoziologie*. Bd. 1: Arbeit, Strukturen und Prozesse. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer, 401–434.
- Paquin, R.L. & Howard-Grenville, J. (2013): Blind dates and arranged marriages: Longitudinal processes of network orchestration. *Organization Studies*, 34(11): 1623–1653.
- Peck, J. & Theodore, N. (2007): Flexible recession: the temporary staffing industry and mediated work in the United States. *Cambridge Journal of Economics*, 31: 171–192.
- Perks, H., Kowalkowski, C., Witell, L. & Gustafsson, A. (2017): Network orchestration for value platform development. *Industrial Marketing Management*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.002>.
- Petriglieri, G., Ashford, S.J. & Wrzesniewski, A. (2019): Agony and ecstasy in the gig economy. Cultivating holding environments for precarious and personalized work identities. *Administrative Science Quarterly*, 64(1): 124–170.
- Pfeiffer, S. & Huchler, N. (2018): Industrie 4.0 konkret: Vom Leitbild zur Praxis? *WSI Mitteilungen*, 71(3): 167- 173.
- Picot, A. & Hopf, S. (2013): Grundformen des Crowdsourcing. *IM +io* (3/2013): 24–32.
- Picot, A., Reichwald, R. & Wigand, T. (2013): *Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management*. 5. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Pohler, M. N. (2012): Neue Arbeitsräume für neue Arbeitsformen: Coworking Spaces. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 37(1), 65–78.
- Powell, W.W. (1990): Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12: 295–336.

- Provan, K.G. & Kenis, P. (2008): Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18: 229–252.
- Pürling, M. (2016): Die soziale Absicherung von Crowdworkern. *ZSR*, 62(4): 411–442
- Reischauer, G. & Mair, J. (2018): Platform organizing in the new digital economy: Revisiting online communities and strategic responses. *Research in the Sociology of Organizations*, 57: 113–135.
- Roberts, A. & Zietsma, C. (2018): Working for an app: Organizational boundaries, roles, and meaning of work in the „on-demand“ economy. *Research in the Sociology of Organizations*, 57: 195–225.
- Roth, S. (1994): Kooperationsnetzwerke. Gewerkschaftliche Aktivitäten in der Automobil- und Zulieferindustrie. *Industrielle Beziehungen*, 1(4), 374–384.
- Royle, T. (2010): ‘Low-road Americanization’ and the global ‘McJob’: a longitudinal analysis of work, pay and unionization in the international fast-food industry. *Labor History*, 51(2): 249–270.
- Rubery, J., Cooke, F.L., Earnshaw, J. & Marchington, M. (2003): Inter-organizational relations and employment in a multi-employer environment. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2): 265–289.
- Sabel, C.F. (1986): Struktureller Wandel der Produktion und neue Gewerkschaftsstrategien. *Prokla*, 16(1), 41–60.
- Sallaz, J.J. (2015): Permanent pedagogy: How Post-Fordist firms generate effort but not consent. *Work and Occupations*, 42(1): 3–34.
- Schmidt, F.A. (2016): Arbeitsmärkte in der Plattformökonomie: Zur Funktionsweise und den Herausforderungen von Crowdwork und Gigwork. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Schor, J.B. & Attwood, C. W. (2017): The „sharing“ economy: labor, inequality, and social connection on for-profit platforms. *Sociology Compass*; 11: e12493. www.doi.org/10.1111/soc4.12493 (Abruf am 19.5.2020).
- Schörpf, P., Flecker, J., Schönauer, A. & Eichmann, H. (2017): Triangular love-hate: management and control in creative crowdworking. *New Technology, Work and Employment*, 32(1): 43–58.
- Schreyögg, G. & Sydow, J. (2010): Organizing for fluidity? Dilemmas of new organizational forms. *Organization Science*, 21(6): 1251–1262.
- Schüßler E., Frenkel S., Wright C. (2019): Changes in the governance of labor standards in Australian and German garment supply chains: The impact of Rana Plaza. *Industrial and Labor Relations Review*, 72(3): 552–579.

- Schwarz-Kocher, M., Pfäfflin, H. & Korflür, I. (2017): Perspektiven für die deutschen Produktionsnetzwerke der Automobilzulieferindustrie. Stuttgart/Dortmund: IMU/Sustain Consult.
- Sengenberger, W. (1987): Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten. Die Bundesrepublik im internationalen Vergleich. Frankfurt am Main und New York: Campus.
- Serfling, O. (2018): Crowdfunding Monitor Nr. 1. Verbundprojekt „Crowdfunding Monitor“. Kleve.
- Snow, C.C., Fjeldstadt, O., & Langer, A.M. (2017): Designing the digital organisation. *Journal of Organizational Design*, 6(7) www.doi.org/10.1186/s41469-017-0017-y (Abruf am 19.5.2020).
- Sondararajan, V., Khan, Z., & Tarba, S.Y. (2018): Beyond brokering: Sourcing agents, boundary work and working conditions in global supply chains. *Human Relations*, 71(4): 481–509.
- Sorge, A. (1984): Vom wissenschaftlichen Dauerbrenner zum gesellschaftlichen Mythos: Mikroelektronik. *Soziologische Revue Sonderheft 1*: 105–113.
- Spreitzer, G.M., Cameron, L. & Garrett, L. (2017): Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4: 473–499.
- Srnicek, N. (2017): *Platform Capitalism*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Starkey, K., Barnatt, C. & Tempest, S. (2000): Beyond networks and hierarchies: Latent organizations in the U.K. television industry. *Organization Science*, 11(3), 299–305.
- Stracke, S. & Vitols, K. (2018): *Begrenzen und Gestalten! Eine Praxishilfe für Betriebsräte zum Umgang mit Werk- und Dienstverträgen*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, www.boeckler.de/faust-detail.htm?sync_id=8290 (Abruf am 19.5.2020).
- Swart, J. & Kinnie, N. (2014): Reconsidering boundaries: Human Resource Management in a networked world. *Human Resource Management*, 53(2): 291–310.
- Sydow, J. & Helfen, M. (2016): *Produktion als Dienstleistung. Plurale Netzwerkorganisation als Herausforderung für die Arbeitsbeziehungen*. Friedrich-Ebert-Stiftung: Berlin. www.library.fes.de/pdf-files/id-moe/12845.pdf (Abruf am 19.5.2020).
- Sydow, J. & Helfen, M. (2020): Work and employment in fluid organizational forms. In Hoffman, B.J., Shoss M., & Wegman, L. (Hrsg.): *The Cambridge handbook of the changing nature of work*. Cambridge: Cambridge University Press, 214–236.

- Sydow, J. & Möllering, G. (2015): Produktion in Netzwerken. Make, Buy & Cooperate. 3. Aufl. München: Vahlen.
- Sydow, J. & Windeler, A. (1998): Organizing and evaluating interfirm networks. A structurationist perspective on network processes and effectiveness. *Organization Science*, 9(3): 265–284.
- Sydow, J. & Windeler, A. (1999): Projektnetzwerke: Management von (mehr als) temporären Systemen. In Engelhard, J., Sinz, E. J. (Hrsg.): Kooperation im Wettbewerb. Neue Formen und Gestaltungskonzepte im Zeichen von Globalisierung und Informationstechnologie. Wiesbaden: Gabler, 211–235.
- Sydow, J. & Wirth, C. (1999a): Arbeit, Personal und Mitbestimmung – Probleme und Problemlösungen durch Unternehmungsvernetzung. In: Sydow, J. & Wirth, C. (Hrsg.): Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken. München/Mering: Hampp, 9–29.
- Sydow, J. & Wirth, C. (1999b): Von der Unternehmung zum Unternehmungsnetzwerk – Interessenvertretungsfreie Zonen statt Mitbestimmung? Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen industrieller Beziehungen. 3. Aufl. München/Mering: Hampp, 157–184.
- Sydow, J. (1991): Unternehmensnetzwerke – Begriffe, Erscheinungsformen und Implikationen für die Mitbestimmung. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. Wiesbaden: Gabler.
- Thünken, O. (2018): Bewegung im Betrieb. Organizing-Projekte und die Revitalisierung der industriellen Beziehungen. *Industrielle Beziehungen*, 25(2), 231–251.
- Trümner, R. & Sprachholz, K. (2009): § 3 BetrVG und die Dienlichkeit. *Arbeitsrecht im Betrieb*, 29(2), 98–102.
- Upchurch, M. (2018): Robots and AI at work: the prospects for singularity. *New Technology, Work and Employment*, 33(3): 205–218.
- Vallas, S. & Schor, J.B. (2020): What do platforms do? Understanding the gig economy. *Annual Review of Sociology*, 46:16.1–16.22. www.doi.org/10.1146/annurev-soc-121919-054857 (Abruf am 19.5.2020).
- Vandaele, K. (2018): Will trade unions survive in the platform economy? Emerging patterns of platform workers' collective voice in Europe. Working Paper 2018.5. Brussels: ETUI.
- Vogl, E. (2018): Crowdsourcing-Plattformen als neue Marktplätze für Arbeit. Die Neuorganisation von Arbeit im Informationsraum und ihre Implikationen. Augsburg: Hampp.

- Vosko, L. F. (1997): Legitimizing the triangular employment relationship: Emerging international labour standards from a comparative perspective. *Comparative Labor Law and Policy Journal* 19(1): 43–77.
- Voß, G. G. & Pongratz, H. J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer – Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 50(1): 131–158.
- Warnecke, H.-J. (1992): Die fraktale Fabrik. Revolution der Unternehmenskultur. Berlin: Springer.
- Weber, E. (2019): Digitale soziale Sicherung. Entwurf eines Konzepts für das 21. Jahrhundert. Hans-Böckler-Stiftung Working Paper Forschungsförderung, Nr. 137. Düsseldorf, www.boeckler.de/faust-detail.htm?sync_id=8411 (Abruf am 19.5.2020).
- Weil, D. (2019): Understanding the present and future of work in the fissured workplace context. *Russell Sage Foundation Journal of the Social Sciences*, 5(5): 147–165.
- Weil, D. (2014): The fissured workplace. Why work became so bad for so many and what can be done to improve it. Harvard: Cambridge.
- Westregard, A. (2018): Digital collaborative platforms. A challenge for social partners in the Nordic model. *NJCL* 2018/1: 89–112.
- Williamson, O.E. (2008): Outsourcing: Transaction cost economics and supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 44(2): 5–16.
- Windeler, A. & Wirth, C. (2004): Arbeitsregulation in Projektnetzwerken: Eine strukturationstheoretische Analyse. *Industrielle Beziehungen*, 11(4), 295–319.
- Windeler, A. & Wirth, C. (2005): Strukturation von Arbeitsregulation: Eine relationale Mehrebenenanalyse. In: Faust, M., Funder, M. & Moldaschl, M. (Hrsg.): Die „Organisation“ der Arbeit. München/Mering: Hampp, 165–193.
- Windeler, A. & Wirth, C. (2018): Netzwerke und Arbeit. In: Böhle, F., Voß, G. G. & Wachtler, G. (Hrsg.): *Handbuch Arbeitssoziologie*. Bd. 2: Akteure und Institutionen. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer, 237–275.
- Windeler, A. (2001): *Unternehmungsnetzwerke. Konstitution und Strukturation*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Wirth, C. (1994): *Die neue Unübersichtlichkeit im Einzelhandel*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Wirth, C. (1999): *Unternehmensvernetzung, Externalisierung von Arbeit und industrielle Beziehungen. Die negotiation of order von ausgewählten Netzwerkbeziehungen einer Warenhausunternehmung*. München/Mering: Hampp.

- Wirth, C. (2010): Arbeitskräftewirtschaft. Strukturation, Projektnetzwerke und TV-Content-Produktion. München/Mering: Hampp.
- Wirth, C. (2016): Modularer Einzelhandel und industrielle Beziehungen – Ergebnisse einer qualitativen Längsschnittuntersuchung. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Wood, A. J., Graham, M., Lehdonvirta, V. & Hjorth, I. (2019): Networked but commodified. The (dis)embeddedness of digital labor in the gig economy. *Sociology*, 53(5): 931–950.
- Wood, A. J., Graham, M., Lehdonvirta, V., & Hjorth, I. (2018): Good gig, bad gig. Autonomy and algorithmic control in the global gig economy. *Work, Employment and Society*, 33(1): 56–75.
- Young, I.M. (2004): Responsibility and global labor justice. *Journal of Political Philosophy*, 12(4): 365–388.
- Zuboff, S. (2019): *The age of surveillance capitalism. The fight for a Human future in the New Frontier of power.* Public Affairs: New York.
- Zucchella, A. (2007): Network social responsibility. *Symphonia. Emerging Issues in Management*, o. Jg. (2), 64–71.

Autoren

Markus Helfen ist Privatdozent und Projektmitarbeiter am Lehrstuhl für Personalpolitik an der Freien Universität Berlin. Er forscht auf den Gebieten der Organisationstheorie und der industriellen Beziehungen. Aktuelle Schwerpunktthemen sind globale Arbeitsstandards, die Personal- und Arbeitspolitik in interorganisationalen Netzwerken sowie Nachhaltigkeit und Arbeit. Markus Helfen veröffentlicht in führenden wissenschaftlichen Zeitschriften der Industriellen Beziehungen und Managementforschung, so z. B. in *Organization Studies*, *Human Relations* und dem *British Journal of Industrial Relations*.

E-Mail: markus.helfen@fu-berlin.de

Carsten Wirth ist Professor für Arbeitswissenschaft, Personal und Organisation an der Hochschule Darmstadt. Er forscht zu Industriellen Beziehungen, dem Management von interorganisationalen Beziehungen und neuen Personalmanagementkonzepten. In seiner aktuellen Forschung setzt er sich mit den Konsequenzen von Onsite-Werkverträgen sowie deren Rücknahme auseinander. Neben zahlreichen Veröffentlichungen in wissenschaftlichen Zeitschriften und in Beiträgen für Praktiker/innen gibt er die peer-reviewte Zeitschrift „Industrielle Beziehungen – Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management“ mit heraus.

E-Mail: carsten.wirth@h-da.de

Plurale Netzwerkorganisationen reichen bis in traditionelle Segmente klassisch industrieller Wertschöpfung hinein. Sie bringen eine Fragmentierung und Polarisierung von Arbeit und Beschäftigung im Sinne von gespaltener und vermittelter Arbeit mit sich, was zu einer Teilauflösung herkömmlicher Personalarbeit und Arbeitspolitik führt. Die Literaturstudie ordnet die Herausforderungen und Chancen für das Management und die Regulation von Arbeit ein und zeigt auf, wie Interessenvertretungen auch auf die Arbeit in pluralen Netzwerkorganisationen einwirken können.
