

Helfen, Markus; Nicklich, Manuel; Sydow, Jörg

**Article**

## Arbeitspolitische Verankerung des deutschen Windkraftanlagenbaus? Empirische Befunde zu ausgewählten Fallunternehmen

Industrielle Beziehungen

**Provided in Cooperation with:**

Verlag Barbara Budrich

*Suggested Citation:* Helfen, Markus; Nicklich, Manuel; Sydow, Jörg (2019) : Arbeitspolitische Verankerung des deutschen Windkraftanlagenbaus? Empirische Befunde zu ausgewählten Fallunternehmen, Industrielle Beziehungen, ISSN 1862-0035, Verlag Barbara Budrich, Leverkusen, Vol. 26, Iss. 1, pp. 35-62, <http://dx.doi.org/10.3224/indbez.v26i1.03>

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/10419/234880>

**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.*

Markus Helfen\*, Manuel Nicklich\*\* & Jörg Sydow\*\*\*

## Arbeitspolitische Verankerung des deutschen Windkraftanlagenbaus?\*\*\*\*

Empirische Befunde zu ausgewählten Fallunternehmen

### Zusammenfassung

Über die personal- und arbeitspolitischen Besonderheiten in den Unternehmen der Erneuerbaren Energiewirtschaft ist vergleichsweise wenig bekannt. Dabei bieten insbesondere diese neu entstehenden bzw. entstandenen Branchen eine hervorragende Möglichkeit, die Verankerung in arbeitspolitischen Institutionen im Allgemeinen und im deutschen Kontext kollektiver Arbeitsbeziehungen im Besonderen zu erkunden. Der vorliegende Beitrag zielt daher auf die Beantwortung der Frage, ob und auf welche Weise im Zuge einer sich herausbildenden Personalpolitik auch eine arbeitspolitische Verankerung erfolgt und inwieweit inner- und überbetriebliche Kontextbedingungen auf diese Entwicklung einwirken.

Schlagwörter: Industrielle Beziehungen, Konfliktlösung, Institutionalisierung, Mitbestimmung, Windenergie

### Embeddedness of German wind turbine manufacturers in industrial relations institutions? Empirical insights from selected cases

### Abstract

Knowledge about the specific characteristics of employment relations in the field of renewable energy is comparatively sparse. This holds despite the fact that especially newly emerging industries offer excellent possibilities to study the formation of employment relations in general and collective employment relations in particular. Therefore, this paper aims at shedding some light on the process of German firms' embedding in industrial relations institutions by answering the question, whether and

---

\* Dr. Markus Helfen, Professor für Personalpolitik, Institut für Organisation und Lernen, Universität Innsbruck, Universitätsstraße 1, A-6020 Innsbruck, Österreich, E-Mail: markus.helfen@uibk.ac.at.

\*\* Dr. Manuel Nicklich, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Soziologie (Technik – Arbeit – Gesellschaft), Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Fürther Straße 246c, 90429 Nürnberg, Deutschland, E-Mail: manuel.nicklich@fau.de

\*\*\* Dr. Jörg, Sydow, Professor für Unternehmenskooperation, Management-Department, Freie Universität Berlin, Boltzmannstr. 20, 14195 Berlin, Deutschland, E-Mail: joerg.sydow@fu-berlin.de

\*\*\*\* Artikel eingegangen: 16.05.2018, revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 30.01.2019

how extant forms of collective industrial relations get established within a process of an emerging HR policy and how firm- and inter-firm level contexts affect this development.

Keywords: industrial relations, dispute resolution, institutionalization, co-determination, wind energy. JEL: J50, J52, D02, J53, P18

## 1. Einleitung

Anders als die Betrachtung von Veränderungsprozessen der Arbeitspolitik in etablierten Branchen wie der Automobil- oder Chemieindustrie (Jürgens, 2004; Kädtler, 2006; Doellgast & Greer, 2007), bieten Studien sich neu etablierender Branchen (Baukrowitz, Boes & Schmiede, 2000; Töpsch, Menez & Malanowski, 2001; Helfen, 2005, 2007) die Gelegenheit, den Entstehungsprozessen einer geregelten Form von arbeitspolitischer Interessenvermittlung in Unternehmen nachzuspüren. In der bisherigen Forschung zur Entwicklung einer unternehmensbezogenen Arbeitspolitik in neuen Branchen wurde oftmals eine Entwicklung „zwischen Atomisierung und neuen Formen der Solidarität“ (Boes, Heidling, Kämpf, Knoblach & Gül, 2006) konstatiert, in der klassische Institutionen der Mitbestimmung von neuen Typen eher betriebsvoluntaristischen Arbeitsbeziehungen in Frage gestellt werden (Abel, Itermann & Pries, 2005). Auf der anderen Seite sind theoretische Vorstellungen vorgetragen worden, die im Sinne von quasi-natürlichen Stadien die Herausbildung von Arbeitsbeziehungen als „evolutionären Pfad“ der Unternehmensentwicklung deuten (Marschall, 1992). In beiden Perspektiven werden unseres Erachtens jedoch zu sehr die strukturellen Faktoren betrachtet. Neuere Forschungen zeigen hingegen, dass die arbeitspolitische Entwicklung von Unternehmen weder in die eine noch die andere Richtung einer Zwangsläufigkeit unterliegen, sondern von besonderen Prozessen der sozialen Gruppenbildung und der Herausbildung von arbeitspolitischer Artikulationsfähigkeit gekennzeichnet sind, in denen sozioökonomische Interessen und institutionelle Strukturen verarbeitet werden (Artus, Kraetsch & Röbenack, 2015). Mithin bietet sich an, die arbeitspolitische Verankerung von Unternehmen als ein „sich einlassen“ auf das bestehende Institutionengefüge – vor allem der Mitbestimmung und des Tarifvertrags – zu verstehen. Genauer mag es sich dabei um ein fallspezifisches (Zwischen-)Ergebnis der über Institutionalisierungsarbeit (Helfen & Sydow, 2013) ausgetragenen Auseinandersetzung zwischen Management und Interessenvertretung auf der Unternehmensebene handeln. Vor diesem Hintergrund zielt der vorliegende Beitrag auf die Beantwortung der folgenden beiden übergeordneten Forschungsleitfragen:

1. *Wie entwickelt sich in den Unternehmen einer neuartigen Branche (hier: Windkraftanlagenbau) eine Verankerung in den arbeitspolitischen Institutionen?*
2. *Welche organisationalen Praktiken der Institutionalisierungsarbeit zeigen sich im Zuge dieses Verankerungsprozesses und mit welchem Ergebnis spielen diese Praktiken zusammen?*

Diese Leitfragen können auf einzelne Detailfragen heruntergebrochen werden, um sie einer Analyse zugänglich zu machen: Welche betrieblichen und kollektiven Akteure (Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände) sind auf welche Weise an der Verankerung der neuartigen

Unternehmen in den arbeitspolitischen Institutionen beteiligt? Welche personal- und arbeitspolitischen Strategien und Handlungen finden sich, um ggf. auch eine Verankerung zu verhindern? Welche Elemente der etablierten industriellen Beziehungen finden als Ganzes oder in Teilen Anwendung und entwickeln ihre Wirksamkeit? Welche inner- und überbetrieblichen Kontextbedingungen ermöglichen oder erschweren ein Anknüpfen an bestehende arbeitspolitische Institutionen?

Um diese Fragen zur arbeitspolitischen Verankerung von Unternehmen in neuartigen Branchen zumindest in Teilen einer Antwort zugänglich zu machen, nutzen wir ein qualitativ-exploratives Vorgehen, bei dem wir Unternehmensfallstudien im deutschen Windkraftanlagenbau durchführen. Dieses empirische Feld ist für eine solche Erkundung besonders geeignet, da über die Arbeitspolitik der in den 1980er Jahren entstandenen Windkraftanlagenbau-Unternehmen bislang vergleichsweise wenig bekannt ist. Zudem gilt die Branche als Teil der sog. Erneuerbaren Energien, die von vielen gesellschaftlichen Kräften als umweltverantwortlich begrüßt werden. Zugleich ist aber umstritten, in welchem Ausmaß bei diesen Unternehmen eine institutionenkonforme Arbeitspolitik erfolgt (Wetzel, 2013).

Unsere Ergebnisse zeigen, dass auch im deutschen Windanlagenbau Verankerungsprozesse zu erkennen sind, in denen die Unternehmen an bestehende arbeitspolitische Institutionen andocken. Allerdings vollziehen sich diese Prozesse in Abhängigkeit von den personalpolitischen Prägungen und den Praktiken der arbeitspolitischen Akteure unterschiedlich schnell und in unterschiedlicher Art und Weise. Hieraus ergibt sich ein vergleichsweise breites Spektrum der Verankerung in den Institutionen kollektiver Arbeitsbeziehungen. Während sich ein Fallunternehmen in die klassischen Institutionen der deutschen industriellen Beziehungen einfügt, ziehen andere Fallunternehmen eine organisationsinterne Ausbalancierung der arbeitspolitischen Interessenkonflikte mit nur partieller Verankerung vor. Ein weiteres Fallunternehmen verweigert sich kollektiven Arbeitsbeziehungen prinzipiell. Diese Befunde deuten darauf hin, dass bestehende Beiträge zur arbeitspolitischen Verankerung in neu entstehenden Branchen zu wenig die Prozesse auf Organisations- und Unternehmensebene berücksichtigen. Wir schließen mit Überlegungen, wie Verankerungsprozesse bei Unternehmen in neuartigen Branchen unterstützt und angeregt werden können, um Vertretungslücken und weiße Flecken auf der arbeitspolitischen Landkarte zu verkleinern.

## 2. Neu entstehende Branchen und arbeitspolitische Verankerung

Neuartige Branchen sind insbesondere im Zuge der Auseinandersetzung mit der digitalen Wirtschaft und der sog. „New Economy“ zum Gegenstand der (Teil-)Analyse arbeitspolitischer Institutionalisierung gemacht worden (Baron, Burton & Hannan, 2001; Hauser-Ditz, Hertwig & Pries, 2006; Helfen, 2007; Lühje, Schumm & Sproll, 2002; Menez, 2010). Als „Leitbranche“ für die Entwicklung der Arbeitsbeziehungen der Zukunft wurde insbesondere der IT-Branche hohe Aufmerksamkeit geschenkt und diese als Blaupause für bisher weniger entwickelte Branchen beschrieben: „Wichtige Trends in der Wirtschaft, denen eine hohe Bedeutung für den Wandel der industriellen Beziehungen beigemessen wird, finden sich hier in geradezu exemplarischer Form. (...) Insgesamt weisen die Unternehmen der IT-

Industrie in vielfältiger Weise genau jene Besonderheiten auf, denen für die Zukunft der Wirtschaft besonderes Gewicht beigemessen wird. Unter solchen Bedingungen unterliegt das System industrieller Beziehungen, so wie es sich in Deutschland herausgebildet hat, einem aufschlußreichen ‚Praxistest‘ (Baukrowitz et al., 2000, S. 2). Anders als etwa im Zuge von gesellschaftlichen Transformationsprozessen (bspw. in Ostdeutschland: Artus, 1996; Heering & Schroeder, 1993; Schroeder, 2013), die von einer von außen angestoßenen Veränderung der Institutionen selbst getragen werden, ist im Falle neuartiger Branchen der Auslöser eines Drucks von institutioneller Adaptation aus der dynamischen Entwicklung der Unternehmenslandschaft selbst heraus zu verstehen. Dennoch stellt sich in beiden Fällen die Frage, wie Unternehmen sich in den entsprechenden Institutionen verankern, d.h. wie sie die Einhaltung eines rechtlich, sozial und normativ etablierten Vorgehens in der Aushandlung von Interessen der Parteien der Arbeitsbeziehungen umsetzen.

Auch wenn das als „traditionell“ zu bezeichnende arbeitspolitische Institutionengefüge in den vergangenen zwei Jahrzehnten zum Teil grundlegenden Veränderungen ausgesetzt ist (exemplarisch Bispinck, 2005; Bellmann, Ellguth & Seifert, 1998; Bispinck & Dribbusch, 2008; Ellguth & Kohaut, 2010), lässt sich die institutionelle Struktur der kollektiven Arbeitsbeziehungen in Deutschland grundsätzlich mit fünf wesentlichen Elementen umschreiben (zum Überblick Müller-Jentsch, 1997): Das Vorhandensein sowohl von (1) Gewerkschaften als auch von (2) Arbeitgeberverbänden, die auf der Grundlage des Tarifrechts (3) branchenweit gültige Tarifvereinbarungen treffen. Zudem verfügen die Beschäftigten über komplementäre, gesetzlich abgesicherte Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte durch ihre (4) Betriebsrätinnen und Betriebsräte und ihre (5) Vertreterinnen und Vertreter in den Aufsichtsorganen der Unternehmen (Keller, 2008; Kotthof, 1981; Müller-Jentsch, 1997; Streeck, 1998).

Deutlich wird bei der Betrachtung dieser Elemente, dass die arbeitspolitische Regulierung auf zwei Arenen verteilt ist. So können die ersten drei Elemente idealtypisch in der überbetrieblichen Arena der Konfliktaustragung angesiedelt werden, während die betriebliche und unternehmensbezogene Mitbestimmung der Arena der betrieblichen bzw. unternehmensbezogenen Arbeitspolitik zuzurechnen sind (zum Begriff der Arena Müller-Jentsch, 1997). Im Rahmen des bestehenden Institutionengefüges haben sich im Laufe der Zeit jedoch vielfältige, wechselseitige Verflechtungen zwischen den Arenen entwickelt. So können (organisations-)starke Gewerkschaften beispielsweise leichter Belegschaften bei der Bildung von Betriebsräten unterstützen, während Betriebsrätinnen und Betriebsräte einen wichtigen Rekrutierungskanal für Gewerkschaften darstellen (Rudolph & Wassermann, 1996). Und verbandlich organisierte Unternehmen können auf die Beratungsleistungen ihrer Verbände sowohl im Umgang mit bestehenden Tarifverträgen als auch in Verhandlungen mit dem Betriebsrat zurückgreifen (etwa Behrens, 2011).

Ausgehend von der Befundlage, dass in neuartigen Branchen arbeitspolitische Institutionen insgesamt geringer verbreitet sind (Baukrowitz et al., 2000; Helfen, 2007; Mayer-Ahuja & Wolf, 2007; Menez, 2010; Töpsch et al., 2001), stellt sich das Problem der exakten Deutung dieser Befunde. Eine erste Annäherung kann die Unterscheidung zwischen etablierten und neuartigen Branchen liefern: Ein Teil vorliegender Erklärungen zielt auf die Veränderungen in den etablierten Branchen, und zwar insbesondere auf Umstände, die Unternehmen aus einer Verankerung in den arbeitspolitischen Institutionen herausbringen.

Zentrale Argumente sind hier die Schrumpfung traditioneller Kernsektoren, in denen sich das geltende Institutionensystem in seiner formativen Phase nach dem zweiten Weltkrieg bis zum Ende der 1970er Jahre im Wesentlichen herausgebildet hat. Hinzu kommen Binnendifferenzierungen innerhalb der verbliebenen Segmente, die eine „Erosion von innen“ umschreiben, etwa durch die Ausbildung von Netzwerkorganisationen (Helfen & Nicklich, 2013a, b) oder eine strategisch bedingte Abkehr von einer Qualitätsproduktion (Jürgens, 2004; Sorge & Streeck, 2016). Auch wenn die Veränderungen in etablierten Branchen einen zentralen Bezugspunkt für die Beurteilung der arbeitspolitischen Verankerung darstellen, rücken mit einer Betrachtung neuartiger Wirtschaftszweige und Unternehmen andere Prozesse in den Vordergrund, welche dazu führen, dass die betrieblichen Akteure einerseits arbeitspolitische Institutionen neu zur Anwendung bringen (wollen) oder Alternativen zu den bestehenden arbeitspolitischen Institutionen suchen (Baukrowitz et al., 2000; Helfen, 2005; Menez, 2010; Töpsch et al., 2001).

Eine grundsätzlichere Herangehensweise besteht darin, danach zu fragen, welche Ursachen überhaupt die Herausbildung eines Systems industrieller Beziehungen – d.h. die „Institutionalisierung des Interessengegensatzes auf dem Wege geregelter Konfliktaustragung“ (Müller-Jentsch, 1996, S. 40) – erklären. Mit Bezug zu den Klassikern der Industrial Relations-Forschung können hier neben frühen systemtheoretischen Ansätzen, die in der Herausbildung der industriellen Beziehungen die Sicherstellung funktionierender Arbeitsverhältnisse sehen (Dunlop, 1958), vor allem Ansätze genannt werden, welche die Herausbildung der Institutionen industrieller Beziehungen in verschiedenen Varianten strukturalistisch und machttheoretisch begründen. Ob nun durch Managementstrategie und die kollektive Macht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (Hyman, 1975) oder durch klassenübergreifende Koalitionen (Thelen, 1999, 2009) bedingt, die Herausbildung der Institutionen industrieller Beziehungen wird auf die relative Machtentfaltung in der Austauschbeziehung zwischen Kapital und Arbeit zurückgeführt. Die Etablierung, aber eben auch die Erosion, von arbeitspolitischen Institutionen ist demnach das Resultat von Kämpfen um die Kontrolle der Arbeitsbeziehungen.

Bieten diese Ansätze je nach Blickwinkel interessante Erkenntnisse in Bezug auf die Herausbildung von Arbeitsbeziehungen, so vernachlässigen sie bisweilen die Ebene der betrieblichen Prozesse um die alltägliche Ausgestaltung der Institutionen durch die Akteure auf Betriebs- und Unternehmensebene. Übersehen wird auf diese Weise, dass die Entwicklung von arbeitspolitischen Institutionen einerseits auf der Grundlage der bestehenden Institutionen stattfindet, indem diese „die Bedingungen und Möglichkeiten für zukünftige Interaktionen“ (Müller-Jentsch, 1996, S. 46) bilden, und andererseits zugleich aus den Prozessen und Praktiken konkreter Interessenartikulation und Interessenhandeln erwächst. Neuere Ansätze nehmen mithin auch die dynamische Entwicklung von Institutionen und die Rolle von Akteuren in den Blick, in der eine strukturdeterministische Perspektive auf das Verhältnis von Institution, Organisation und Akteuren einer eher interaktionistischen bzw. rekursiven Sichtweise weicht. Diese explizite Hinwendung zur Rolle des Akteurs ist dabei in der deutschen Forschung zu den industriellen Beziehungen schon länger zu beobachten (hierzu ausführlich Müller-Jentsch, 1996, 1997), wird aber in der allgemeinen Organisationstheorie mit neueren Beiträgen des organisationalen Institutionalismus nordamerikanischer Prägung in Verbindung gebracht (zu den Akteuren hier schon DiMaggio, 1988; neuer Lawrence &

Suddaby, 2006; ein allgemeiner Überblick bei Jackson, 2010). Hier sei darauf hingewiesen, dass der Akteur in keinem dieser Ansätze uneingeschränkt nach eigenem Interessenkalkül handelt, sondern auf die Institution einwirkt und zugleich von der Institution beeinflusst wird.

Wir greifen hier auf den organisationalen Institutionalismus zurück, um das Konzept der „institutional agency“ (Lawrence & Suddaby, 2006) zu nutzen. Dieses Konzept erlaubt, die Praktiken zu betrachten, mit denen sich Akteure auf der organisationalen Ebene mit der Herausbildung arbeitspolitischer Institutionen im Wechselspiel von Firmen- und Branchendynamik auseinandersetzen. Zugespielt geht es um die Frage, ob Organisationen, insbesondere Unternehmen in neuen Branchen, allmählich in die bestehenden arbeitspolitischen Institutionen hineinwachsen, etwa im Sinne eines Phasenmodells der arbeitspolitischen Verankerung, und welche Bedeutung dem Handeln der Akteure in diesem Prozess zukommt. Ein solcher Prozess „involves an object first being recognized, then accepted by relatively few actors, and then widely diffused and broadly accepted within a field“ (Lawrence & Suddaby, 2006, S. 247). Aus unserer Sicht wird dieser Prozess sowohl von den Mechanismen der organisationalen Isomorphie im Sinne von DiMaggio & Powell (1983) getragen, als auch durch eine institutionelle Agentschaft angestoßen, die sozial eingebettet Institutionalierungsarbeit hervorbringt (Lawrence & Suddaby, 2006).

*Tabelle 1: Organisationale Felder und arbeitspolitische Verankerung von Unternehmen*

Einbettung in das arbeitspolitische Institutionengefüge	Gründungsgeneration/-kohorte	
	Älter	Jünger
Stärker	Vollständige arbeitspolitische Verankerung	Fragmentierte arbeitspolitische Verankerung
Schwächer	Fragmentierte arbeitspolitische Verankerung	Keinerlei arbeitspolitische Verankerung

*Quelle:* in Anlehnung an Helfen, 2007, S. 66.

Inwiefern die Kombination aus institutioneller Einbettung und Gründungszeitpunkt sich auf die arbeitspolitische Verankerung auswirken kann, macht Helfen (2007) deutlich (s. Tabelle 1). Neuartige Industrien entstehen typischerweise in ganz bestimmten Zeiträumen, in denen in kurzer Zeit relativ viele Neugründungen nachzuweisen sind (Gründungskohorte). Häufig sind diese Gründungswellen mit technologischen Innovationen verknüpft, die sich entsprechend Bahn brechen. Allerdings sind die Branchen im Prozess ihrer Entstehung zugleich in unterschiedlicher Art und Weise in das gesamte Gefüge aus sonstigen Institutionen und anderen Industriezweigen eingebettet, etwa wenn technologische Neuerungen als Lösungen bestimmter Probleme in bereits lang etablierten Sektoren anzusehen sind oder aber sich in relativ stark regulierten Umwelten bzw. organisationalen Feldern ausbilden (DiMaggio & Powell, 1983). Sind mithin Unternehmen Teil einer Branche, deren Gründungskohorte relativ alt ist und die insgesamt stark in die institutionelle Umwelt eingebettet ist, so ist die Erwartung groß, dass diese auch kollektive Arbeitsbeziehungen aufweisen (s. linke Spalte der Tabelle 1). Umgekehrt ist es bei jungen Branchen, die von anderen Industriezweigen unabhängig sind und in einer auch sonst wenig regulierten Umwelt entstehen: Hier ist die Erwartung, dass eine geringe Verbreitung kollektiver Arbeitsbeziehungen vorherrscht, da eine

Übertragung arbeitspolitischer Gepflogenheiten aus Nachbarsektoren oder aufgrund von organisatorischen Legitimationserfordernissen unterbrochen ist (s. rechte Spalte der Tabelle 1).

Diese Perspektive kann jedoch nur eine erste Einordnung des Ist-Zustandes eines Verankerungsprozesses leisten. Das liegt daran, dass neben dem zeitlichen und institutionellen Kontext einer Branche auch endogene Prozesse innerhalb der Branche stattfinden können, die eine politische Dynamik institutionellen Wandels ausmachen. Dementsprechend ist der dynamische Prozess der Institutionalisierung als sozialer Prozess zu verstehen, welcher Akteure als Träger und nicht zuletzt als Initiatoren braucht, um eine entsprechende Wirkung zu entfalten (Jackson, 2010). Insbesondere die betrieblichen Akteure, Management wie Interessenvertretung, können im Rahmen der bestehenden institutionellen Struktur Interpretationsspielräume, Vetopositionen sowie eine mangelnde Passung („Fit“) zwischen geltenden Regeln, umgebenden Institutionen und den wirtschaftlichen Ergebnissen nutzen, um eine Veränderung der Regeln herbei zu führen bzw. die Regelsetzung selbst zu beeinflussen (Beyer, 2006). Voraussetzung der Institutionalisierung von Arbeitsbeziehungen als Akt des kollektiven Interessenhandelns sind in diesem Kontext neben dem Erkennen spezifischer Interessen und dem Bedarf diese kollektiv vertreten zu lassen ebenfalls die Mobilisierungsfähigkeit (Artus et al., 2015, S. 26). Das heißt, dass sich die Akteure strategisch zu den Institutionen der industriellen Beziehungen verhalten und auf deren Institutionalisierung hinarbeiten (Lawrence & Suddaby, 2006).

Inwieweit nun die betrieblichen Akteure tatsächlich dazu in der Lage sind, solche Strategien einzuschlagen und welche Praktiken sie dabei einsetzen, hängt nicht zuletzt von der Mobilisierbarkeit ihrer Einflusspotenziale ab (Crozier & Friedberg, 1977; Becker & Ortmann, 1994; Windeler & Sydow, 2001; Wirth, 2014). Beispiele für die Handhabung bzw. gar Schaffung entsprechender Unsicherheitszonen auf Ebene der Organisation (primär) sind Monopole der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer über erfolgskritisches Wissen, eine ausgeprägte Ko-Spezialisierung von Kapital- und Arbeitseinsatz oder die Störanfälligkeit des Leistungsprozesses. Für die Verankerung von Unternehmen in den arbeitspolitischen Institutionen steht den Beschäftigten zudem eine Art generalisierte Sekundärmacht zur Verfügung, die sich aus den rechtlichen Ressourcen der industriellen Beziehungen speist (Jürgens, 1984; Dörre, 2008). Für die Beschäftigten in Deutschland stellen etwa die Betriebsrätinnen und Betriebsräte und Kollektivverträge solche generalisierten Sekundärmachtspotenziale dar. Aus Sicht neuartiger Branchen werden diese jedoch nicht unmittelbar wirksam, da sie sich als Folge vergangener arbeitspolitischer Auseinandersetzungen in *anderen* Sektoren etabliert haben; sie werden gleichsam nur dann in neuartigen Branchen wirksam, wenn sich die betrieblichen Akteure in einem kontinuierlichen Prozess der Mobilisierung von Interessen auf sie beziehen und für eine Verankerung in diesen Institutionen sorgen. Ein Prozess arbeitspolitischer Verankerung kann dann unterschiedliche Phasen durchlaufen, die aber nicht notwendigerweise chronologisch aufeinander folgen, geschweige denn selbst linear und ohne Brüche sind (Artus et al., 2015). Mithin stellt sich als Resultat eher eine Diversität von unterschiedlichen Zuständen arbeitspolitischer Verankerung ein, die vom Nicht-Vorhandensein der Institution bis hin zu ihrer Vertretungswirksamkeit reichen. Wie sich mithin die Arbeitsbeziehungen auf organisationsbezogener Ebene in neuartigen Branchen entwickeln, ist eine empirische Frage, die wir im Folgenden exemplarisch anhand von vier Fällen des Windkraftanlagenbaus erkunden.



### 3. Empirisches Setting und methodische Vorgehensweise

Um die Prozesse und Dynamiken der arbeitspolitischen Verankerung im deutschen Windanlagenbau zu erkunden, bietet sich ein qualitatives Vorgehen an, das sich vorrangig auf Unternehmensfallstudien stützt (vgl. Flick, 2016; Gerring, 2004; Yin, 2018). Umso mehr ist dies der Fall, wenn es um die gleichzeitige Berücksichtigung von Handlungsebene und struktureller Einflüsse sowie deren rekursivem Zusammenspiel im Sinne einer Strukturierung geht (Giddens, 1984). Mithin zielen wir in den nachfolgenden Betrachtungen vorrangig auf die Praktiken der arbeitspolitischen Verankerung, welche die Individuen, Gruppen und Organisationen – sprich Akteure – im Umgang mit alltäglichen Problemen und Ansprüchen nutzen (de Certeau, 1984; Giddens, 1984). Auf diese Weise möchten wir das das „Innenleben“ (Brown & Duguid, 2000, S. 95) des Verankerungsprozesses aufdecken.

Unsere Wahl ist auf den Windkraftanlagenbau gefallen. Die Fallauswahl konzentrierte sich auf die zu Projektbeginn – sowohl hinsichtlich des Marktanteils als auch der Anzahl der Beschäftigten – größten Windanlagenhersteller mit eigenen Produktionsstandorten in Deutschland. Aufgrund der langjährigen Geschäftstätigkeit, ihrer Bedeutung für den nationalen und internationalen Markt sowie der Strategie, diese Marktanteile auch durch Forschung und Entwicklung weiter auszubauen, fiel die Wahl daher auf vier Unternehmen: (1) OnshoreCorp (im Jahre 2013: 49,9% Marktanteil; 13.000 Beschäftigte), (2) BladeCorp (20% Marktanteil; 2.200 Beschäftigte), (3) OffshoreCorp (16,2% Marktanteil; 2.200 Beschäftigte) und (4) WindCorp (8,4% Marktanteil; 2.543 Beschäftigte). Zusammen genommen hatten die Fallunternehmen 2013, im Jahr vor Aufnahme der Forschungsarbeit, in Bezug auf die neu installierte Leistung von Windenergieanlagen in Deutschland einen Marktanteil von 94,5% und beschäftigten ungefähr 20.000 Personen, sodass man fast von einer Vollerhebung im Feld sprechen kann.

Als zentrales Erhebungsinstrument wurde das problemzentrierte Interview verwendet (Kruse, 2014, S. 153; Witzel, 2000), welches auf Basis von halbstrukturierten Gesprächsleitfäden bestimmte soziale Problemstellungen in den Mittelpunkt stellt. Ziel ist das problemorientierte Sinnverstehen von Praktiken und Prozessen, dem sich über ein gewisses (hier: strukturations-) theoretisches Vorverständnis genähert wird. Dieses theoretische Vorverständnis fließt letztlich auch in die Leitfadententwicklung ein. Mit Hilfe von 44 problemzentrierten Experteninterviews (vgl. Meuser & Nagel, 2005; Witzel, 2000), die im Zeitraum von 2014-2016 mit arbeits- und personalpolitischen Akteuren auf verschiedenen Ebenen geführt wurden (zur Übersicht Tabelle 2), sollten die relevanten Handlungsansätze aus Management- und auch Beschäftigtenperspektive identifiziert werden und durch einen systematischen Vergleich der Fallunternehmen, eine Typologie der Praktiken emergierender Arbeitsbeziehungen herausgearbeitet werden. Hier werden die historischen Ursprünge der Unternehmen und ihre Entwicklung in die Analyse einbezogen, soweit sie sich im Material des Fallvergleiches für den Zeitraum zwischen 2010 und 2015 zeigen.

Tabelle 2: Empirisches Material

Quelle	Akteure	Funktion*	
Primärmaterial	Qualitative Interviews**	Arbeitgeberverband (AG)	Geschäftsführer Tarifabteilung
		Arbeitgeberverband (AG)	Abteilungsleiter technische Entwicklung
		Arbeitgeberverband (AG)	Hauptgeschäftsführer (2)
		Gewerkschaft (G)	Geschäftsführer "Organizing and Kampagnen" (3)
		Gewerkschaft (G)	Politischer Sekretär "Organizing und Kampagnen" (3)
		Gewerkschaft (G)	Politischer Sekretär Organizing-Projekt
		Gewerkschaft (G)	Organizer (3)
		Gewerkschaft (G)	Geschäftsführer Abteilung Industriepolitik (national)
		Gewerkschaft (G)	Geschäftsführer Abteilung Industriepolitik (lokal)
		Gewerkschaft (G)	Bezirksleitung (2)
		Gewerkschaft (G)	Politischer Sekretär Windenergie (3) (national)
		Management (MA)	Public Relations
		Management (MA)	CEO
		Management (MA)	Personalvorstand (2)
		Management (MA)	Abteilungsleiter
		Management (MA)	Personalverantwortlicher (lokal) (2)
		Management (MA)	Gründer Windanlagenhersteller (4)
		Betriebsrat (BR)	Gesamtbetriebsratsvorsitzender
		Betriebsrat (BR)	Betriebsratsvorsitzender (2)
		Betriebsrat (BR)	Betriebsratsmitglied (7)
	Betriebsrat (BR)	Mitglied des Aufsichtsrats (2)	
	Total	44	
	Beobachtungen und Diskussionen	Werksbesuche	4
		Gruppendiskussionen	3
Sekundärmaterial	4 Tarifverträge; 5 Betriebsvereinbarungen; 128 Presseartikel; 32 Pressemitteilungen und Positionspapiere		

\* Anzahl der Interviews in Klammern

\*\* 9 Interviews wurden gemeinsam mit dem Forschungszentrum für Umweltpolitik der Freien Universität Berlin (FFU) geführt

Ermittelt werden kann der Grad der arbeitspolitischen Verankerung (s. etwa Helfen, 2007) von Unternehmen in dem Institutionengefüge der industriellen Beziehungen nach deutschem Muster mittels fünf zentraler Verankerungsdimensionen: (1) kollektive Lohnverhandlungen, (2) Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband, (3) betriebliche Mitbestimmung, (4) Unternehmensmitbestimmung und (5) die Managementideologie in Bezug auf Gewerkschaften in Betrieb bzw. Unternehmen. Da sich die Institutionalisierung von kollektiven Arbeitsbeziehungen auf mehreren Ebenen vollzieht, wurde der Blick nicht nur auf die Prozesse der betrieblichen Ebene gerichtet, sondern auch die überbetriebliche Ebene miteinbezogen. Auf jeder dieser Ebenen wurden Interviews mit Vertreterinnen und Vertreter von Arbeitgebern und Beschäftigten geführt. So wurden die Gespräche zur Bestandsaufnahme hinsichtlich der Personalpolitik in den Betrieben auf Managementseite mit der Geschäftsführung bzw. der Personalleitung geführt. Auf Arbeitnehmerinnen- und Arbeitnehmerseite werden hingegen – wo vorhanden – die Betriebsrätinnen und Betriebsräte befragt. Zudem wurden Akteure der überbetrieblichen Ebene interviewt. Hierbei wurde mit den einschlägi-

gen Wirtschafts- und Arbeitgeberverbänden sowie Gewerkschaften gesprochen, um die unternehmensübergreifenden Aspekte der Verankerung zu erfassen.

In den halbstandardisierten Interviews waren einerseits Fragen enthalten, die allen Vergleichsgruppen (Ebenen, Akteure) vorgelegt wurden, andererseits aber auch Aspekte, die jeweils die subjektiven Erfahrungen und Einschätzungen der jeweiligen Gruppe erfassen. Dabei sollte mit dem explorativen Vorgehen den Befragten bewusst Freiräume geboten werden, um jeweils eigene Schwerpunktsetzungen vorzunehmen und bisher nicht berücksichtigte Blickwinkel in die Analyse miteinzubeziehen. Hierbei wurden die Vertreterinnen und Vertreter von Management und Beschäftigten schwerpunktmäßig zu den Themenblöcken Geschäftsmodelle und Strategie im Wirtschaftszweig, Organisationsgestaltung, Human Resource Management und Arbeitspolitik befragt. Im Einzelnen waren dies u.a. die folgenden Themen: Absatzwege, Dienstleistungsmodelle, Beschaffung, Entwicklung der betrieblichen Mitbestimmung, Qualität der gegenwärtigen Arbeitsbeziehungen und Vergütungspolitik. Bei Interviews mit den Akteuren der überbetrieblichen Ebene wurden insbesondere die Themen der Verbandsbildung, Sozialpartnerschaft, Organisationsbemühungen durch die Gewerkschaften und Tarifpolitik angesprochen. Im Durchschnitt hatten die Gespräche eine Länge von 50 Minuten. Die Auswertung erfolgte mit der qualitativen Datenanalyse Software atlas.ti.

Die qualitativen Interviews wurden durch weitere Quellen ergänzt, um ein möglichst ganzheitliches Bild zu erhalten und die Interviewdaten validieren zu können. Ergänzt wurde das Material daher außer durch Presseartikel, durch Werksbesuche, Gruppendiskussionen mit Betriebsrätinnen und Betriebsräten sowie Sekundärmaterial wie Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen. Diese Ergänzungen waren umso wichtiger, da sich der Datenzugang insbesondere auf Managementseite als durchaus schwierig erwies. Insbesondere die Weigerung des Managements bei OnshoreCorp, sich an der Untersuchung zu beteiligen, hat dazu geführt, dass sich die Darstellungen im vorliegenden Beitrag vor allem auf die Ausführungen der überbetrieblichen Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten und Arbeitgebern beziehen.

Die Auswertung des Materials erfolgte in mehreren Stufen. Zunächst wurde in einem ersten Schritt ein thematisches Kodieren (Flick, 2016) vollzogen, welches sich grundsätzlich für den Vergleich von Gruppen und Fällen eignet, da es auf der Vorstellung basiert, dass in verschiedenen sozialen Welten unterschiedliche Sichtweisen anzutreffen sind und die soziale Verteilung von Phänomenen, Praktiken oder Prozessen in diesen sozialen Welten fokussiert. Dann wurde eine tiefergehende Analyse der einzelnen Fälle vollzogen, bevor diese der thematischen Struktur folgend zueinander in Beziehung gesetzt wurden. In der einzelfallbezogenen Auswertung der Daten wurden insbesondere die Unternehmensgeschichte der Fallunternehmen, die im Windenergiebereich vorherrschenden Geschäftsmodelle der Unternehmen sowie die Entwicklung der Arbeitsbeziehungen in die Analyse einbezogen. Letztere bildet den Schwerpunkt der Auswertungen, indem die Tradition der Arbeitsbeziehungen im Unternehmen, die betriebliche Mitbestimmung, die gewerkschaftliche Vertretung im Unternehmen, die Beziehung zwischen Gewerkschaften und Betriebsrat, die kollektiven Lohnverhandlungen sowie die Unternehmensmitbestimmung betrachtet wurden. In einem zweiten Schritt wurde die arbeitspolitische Situation in den jeweiligen Fällen durch die Forscher entlang eines Schemas arbeitspolitischer Verankerung auf vier Stufen

(0-3) qualitativ eingeordnet (s. Tabelle 3). Die Stufen des Schemas erlauben dabei sowohl eine auf die Haltungs- und Handlungs- als auch Strukturdimensionen bezogene Klassifikation der arbeitspolitischen Verankerung, die von keinerlei Strukturen bzw. offener Ablehnung (0) bis zur vertretungswirksamen Ausbildung der entsprechenden Institution (3) reichen können.

*Tabelle 3:* Schema zur Darstellung der arbeitspolitischen Verankerung

<b>Verankerung</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband	Offen konfrontative Ablehnung	Keinerlei Mitgliedschaft	Mitgliedschaft im OT-Verband	Vertretungswirksame Mitgliedschaft im tariffähigen Teil des Arbeitgeberverbandes
Managementideologie in Bezug auf Gewerkschaften im Betrieb	Offen konfrontative Ablehnung	Ignoranz	Passive Ablehnung	Vertretungswirksame Akzeptanz als Verhandlungspartner
Kollektive Lohnverhandlungen	Keinerlei kollektives Entgeltsystem	Kollektives Entgeltsystem (durch Betriebsvereinbarungen)	Haustarifvertrag/ Anerkennungstarifvertrag	Flächen-/ Branchentarifvertrag
Betriebsrat	Keinerlei Betriebsratsstruktur	Ignorierter Betriebsrat	managementorientierter Betriebsrat	Vertretungswirksame Betriebsratsstruktur auf allen Ebenen
Unternehmensmitbestimmung	Keine Beschäftigtenvertretung im Aufsichtsrat	Andere Formen der Unternehmensmitbestimmung (z.B. nach SE-Beteiligungsgesetz)	Paritätisch besetzter Aufsichtsrat	Vertretungswirksam besetzter Aufsichtsrat

#### 4. Entwicklung kollektiver Beziehungen in ausgewählten Fallunternehmen

Im Folgenden berichten wir unsere Befunde zur arbeitspolitischen Verankerung der vier Fallunternehmen. Unterschieden wird jeweils die Entwicklung bis 2010 und ab 2010 bis 2015, da sich ab 2010 von Seiten der IG Metall bewusste Institutionalisierungsbemühungen – etwa in Form des Organizing-Projekts im Windanlagenbaus (Nicklich & Helfen, 2018) – beobachten ließen. Bei der zu Beginn des Organizing-Projekts nur wenig erschlossenen Branche verfolgte die IG Metall drei grundlegende – für die einzelnen Unternehmen nochmals spezifizierte – Ziele: (a) das Deutlichmachen und die Durchsetzung des Vertretungsanspruchs der IG Metall, (b) der Auf- und Ausbau gewerkschaftlicher Interessenvertretungen sowie (c) die (Wieder-) Aufnahme einer Tarifbindung (Dribbusch, 2013).

## *OffshoreCorp*

2015 ist OffshoreCorp an unterschiedlichen Standorten in Norddeutschland vertreten und hat ungefähr 2.200 Beschäftigte in Deutschland. Der Ursprung des deutschen Teils des Unternehmens, d.h. dem heutigen Windanlagenherstellers, liegt in den 1990er Jahren bei der Windsparte einer Schiffswerft, die damals schon erste Windrad-Prototypen auf den Markt gebracht hat. Das Unternehmen OffshoreCorp versteht sich als Maschinenbauunternehmen, das weltweit Windenergieanlagen entwickelt, produziert, vertreibt und betreut.

Hinsichtlich der Beschäftigten- bzw. Qualifikationsstruktur bei OffshoreCorp kann festgehalten werden, dass die Beschäftigung von Facharbeitern vorherrscht. In einer Phase in der das Unternehmen relativ schnell gewachsen ist, hat man zunehmend auf Leiharbeiter zurückgegriffen, um dieses Wachstum bewältigen zu können. So gab es bei manchen Betrieben einen Anteil von bis zu 70% Leiharbeit. Aufgrund der angespannten ökonomischen Lage des Unternehmens im Jahre 2009 gab es einen Abbau von Personal.

## Kollektive Arbeitsbeziehungen bis 2010

Hinsichtlich der Tradition der Arbeitsbeziehungen kann gesagt werden, dass „Mitbestimmung [beim Management von OffshoreCorp] kein Fremdwort ist“ (G\_IGM\_2) und das Unternehmen nicht als mitbestimmungsfeindlich eingestuft werden kann. Schon 1999 wurde der erste Tarifvertrag bei dem mittelständischen Maschinenbauunternehmen abgeschlossen. Durch die Vergangenheit als Wertunternehmen hatte man schon eine gewisse Tradition hinsichtlich kollektiver sozialpartnerschaftlicher Arbeitsbeziehungen, welche allerdings „mit dem Neubeginn des Unternehmens nur teilweise weitergeführt und gepflegt wurden, weil der Beschäftigungsaufbau im Windenergiebereich auch viele Beschäftigte in das Unternehmen gebracht hat, die mit diesen Strukturen [kollektive Arbeitsbeziehungen] in ihrem Leben noch nie konfrontiert waren“ (G\_IGM\_1). Anfang der 2000er Jahre hat man sich aber von Seiten des Managements von kollektiven Arbeitsbeziehungen distanziert. Schon vor den Bemühungen der IG Metall gab es im Unternehmen Betriebsrätinnen und Betriebsräte, die zum Teil nicht in der IG Metall organisiert waren. Diese hätten eher Individuallösungen statt kollektiver Regelungen unterstützt.

Die Tarifbindung wurde abgestreift, da nach mehrjährigem Wachstum des Unternehmens sich schlechte Zahlen einstellten, sodass die „Daumenschrauben der Banken“ (G\_IGM\_3) angezogen wurden. Da die Gewerkschaften zu diesem Zeitpunkt erst schwach im Unternehmen verankert waren, wurde 2005 der Tarifvertrag gekündigt, auch weil im Vorfeld der Übernahme durch einen Investor „die Braut hübsch gemacht werden sollte“ (G\_IGM\_1). Zugleich trat das Unternehmen auch aus dem Arbeitgeberverband aus. Danach lagen die Entgelte oftmals ein Drittel unter dem Flächentarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie.

In Bezug auf die Unternehmensmitbestimmung sind insbesondere die Vorgänge rund um die Umwandlung zur SE zu erwähnen. Dabei hat OffshoreCorp kurz vor der Überschreitung der Grenze von 2.000 Beschäftigten – laut Angaben von Unternehmensakteuren fehlten nur noch ungefähr 15 Mitarbeiter zur Überschreitung – einen Einstellungsstopp verhängt und eine Umwandlung in eine SE vorangetrieben. Gewerkschaftsvertreterinnen und -vertreter interpretieren das so, dass der Aufsichtsrat nicht paritätisch besetzt sein muss und insofern die deutsche Mitbestimmung ausgehebelt werden sollte.

## Kollektive Arbeitsbeziehungen 2010 bis 2015

Heute habe man laut Beschäftigtenvertreterinnen und -vertreter wieder ein Management in Deutschland, das weiß was Interessenvertretung bzw. was Mitbestimmung ist. Daher legte man in einem von der IG Metall aufgelegten Organizing-Projekt auch zunächst den Schwerpunkt darauf, Mitglieder zu gewinnen. Dies wurde von der Gewerkschaft als Voraussetzung dafür angesehen, in den Tarifvertrag zurück zu kehren. Dabei war das Ziel eine Anknüpfung an die Tradition des Unternehmens als Werft. Dennoch wird von einem Gewerkschaftsvertreter betont, dass „alles wieder von vorne losgeht“ und die entsprechenden Erfahrungen scheinbar immer wieder gemacht werden müssen. Erst nach einer betrieblichen Auseinandersetzung mit mehreren Warnstreiks wurde die Tarifbindung wieder aufgenommen.

Hinsichtlich der betrieblichen Mitbestimmung ist zu erwähnen, dass es bei OffshoreCorp mittlerweile in allen Betrieben Betriebsräte (BR) und sogar einen Gesamtbetriebsrat (GBR) gibt. Zudem gibt es im Unternehmen einen Europäischen Betriebsrat (EBR). Reibereien bei der Gründung eines BR gab es insbesondere bei der Service GmbH (BR1\_OffshoreCorp), da aufgrund der vielen kleineren Betriebe ein „§3 BetrVG-Tarifvertrag“ abgeschlossen werden sollte, um die Betriebsratsstrukturen zu ordnen, damit nicht jeder einzelne der kleinen Betriebe einen eigenen BR hat (mit entsprechenden Konsequenzen für die Größe des GBR). Dies wurde allerdings zunächst vom Management abgelehnt, da „das Wort ‚Tarifvertrag‘ drüber stand“ (G\_IGM\_1). Als sich abzeichnete, dass an allen Standorten ein BR gegründet wird, schwenkte das Management um und wollte nun doch einen derartigen Tarifvertrag abschließen. Das wurde nun wiederum von der IG Metall als Tarifpartner abgelehnt, sodass der GBR heute eine entsprechende Größe besitzt (18 Mitglieder).

Unter der SE war der Aufsichtsrat nur drittelparitätisch mitbestimmt. Nach der Übernahme durch einen amerikanischen Investor und der Umwandlung OffshoreCorps in eine GmbH hat sich kürzlich ein neues Gremium konstituiert, in dem nun sechs Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vertreten sind; darunter auch ein Vertreter der IG Metall.

### *WindCorp*

Das Unternehmen WindCorp SE wird vom Management als Teil des klassischen Groß- und Schwermaschinenanlagenbaus gesehen (MA2\_WindCorp). In Deutschland sind heute 2.000 – 1.600 davon an den Produktionsstandorten – Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beschäftigt. Das Unternehmen entwickelte sich aus einem 1963 aufgebauten KMU aus Dänemark.

Hinsichtlich der Professionalisierung des Personalmanagements wird unterstrichen, dass man in der Arbeit in diesem Bereich an einige bereits vorhandene Ansätze anknüpfen kann. Dennoch befinde sich „die ganze Branche und auch WindCorp weiterhin in einer Professionalisierungsphase“ (MA1\_WindCorp). Auch von der Art und Weise, wie sich diese Phase vollziehen soll, hat man im Management eine bestimmte Vorstellung. Da es sich „vom Prinzip her [um] industrielle Fertigung [handele], (...) versuchen wir natürlich schon zu adaptieren und auch da zu lernen von der Automobilindustrie“ (MA1\_WindCorp). Entsprechend versucht man durch Anwerben aus anderen – von den Geschäftsmodellen her ähnlichen – Branchen anzuknüpfen: „Natürlich brauchen wir Leute aus dem konventionellen Maschinen- und Anlagenbau, weil so viele erfahrene Windleute gibt es nicht“ (MA2\_WindCorp). Leiharbeit wird vor allem in der Produktion eingesetzt und liegt im

Gondel- und Schaltschrankbau bei einem Anteil von 35 bis zu 40%, während es im Angestelltenbereich lediglich 2% sind.

### Kollektive Arbeitsbeziehungen bis 2010

Die Tradition der Arbeitsbeziehungen reichen zurück bis zum Ende der 1990er Jahre, als man von Seiten der Beschäftigten einen Betriebsrat gründen wollte. „Als wir angefangen haben, über Betriebsräte nachzudenken, ging es darum: die Arbeitsbedingungen oder Arbeitszeiten sollten sich verändern“ (BR\_WindCorp). Dabei war bei den Initiatoren eine gewisse Erfahrung in Sachen Arbeitsbeziehungen vorhanden: „Betriebsratsarbeit war mir nicht unbekannt (...), bei meinem früheren Arbeitgeber war ich auch schon Betriebsrat“ (BR\_WindCorp). In der Gründungsphase wandte man sich auch mit der Bitte zur Unterstützung an die IG Metall, da man sich deren Organisationsdomäne zugehörig fühlte. Gleichwohl konnte man im Laufe der Zeit auch eine Entwicklung beobachten, bei der sich beim Betriebsrat eine gewisse Umorientierung vollzogen hat. Von Seiten des Betriebsrats wird ergänzt: „Irgendwann, ja, sind wir dann mit der Gewerkschaft leider in Clinch gekommen“ (BR\_WindCorp).

Erwähnenswert erscheint im Hinblick auf die kollektivvertraglichen Regelungen im Unternehmen, die gescheiterte Tarifbewegung in der Mitte der 2000er Jahre. Doch obwohl der Betriebsrat nicht abgeneigt war, fühlte das Gremium sich in den folgenden Aktivitäten der Tarifbewegungen seitens der Gewerkschaften übergangen. Man hatte das Gefühl, dass dabei „von Gewerkschaftsseite aus gegen Betriebsratsmitglieder agiert wurde“ (BR\_WindCorp). Und das sei „auch eine unaufgearbeitete Geschichte gewesen, die auch dazu geführt hat, dass WindCorp erst mal [von den Gewerkschaften] liegengelassen worden ist“ (G\_IGM\_4).

Im Jahre 2003 kam es bei WindCorp zu einer Krise, bei der dann letztlich die Beschäftigten nicht nur auf Entgelt verzichtet haben, sondern auch Personal entlassen werden musste. 2005 musste dann schließlich auch der Gehaltsverzicht verhandelt werden, was durch den Betriebsrat per Betriebsvereinbarung geschehen ist. Ab 2006 hat sich das Geschäft dann wieder erholt, was mit einem entsprechenden Aufbau in der Beschäftigung verbunden war. Insgesamt sei der Betriebsrat in seinem Wirken laut des Managements sehr stark von der Unternehmensidentität geprägt. So sagt das Management in Bezug auf die Tradition der Betriebsrätinnen und Betriebsräte auch: „Die Betriebsräte ticken hier aber auch noch unternehmerisch. Da spürt man auch ein bisschen den Gründerspirit. Das waren zwar keine Gründer, aber im Betriebsrat sitzen Leute, die sind nicht erst seit zwei Jahren hier, die sind seit zehn bis 20 Jahren hier. Die haben WindCorp rauf und runter erlebt, die haben WindCorp in schlechten Zeiten erlebt. (...) Das heißt, das sind Leute, die haben ein WindCorp-Gen“ (MA1\_WindCorp).

### Kollektive Arbeitsbeziehungen 2010 bis 2015

Laut eines Vertreters der Gewerkschaft ist zurzeit eine leichte Veränderung in Bezug auf die gewerkschaftliche Vertretung zu erkennen: „Also wir haben jetzt erst wieder angefangen, uns um diesen Betrieb zu kümmern und versuchen überhaupt neu wieder Fuß zu fassen“ (G\_IGM\_4). So wird auch eine positive Beurteilung in Bezug auf den Ausgang der letzten Betriebsratswahlen gemacht: „Wenn ich mir die Zahlen der Organisierten von vorher angucke zu jetzt, dann sehe ich, dass wir da besser organisiert sind“ (G\_IGM\_4). Den-

noch ist das Fazit der Gewerkschaft in Bezug auf die Organisierung der Beschäftigten insgesamt ein eher negatives: „Wir sind da nicht besonders stark. Wir haben einen geringen Organisationsgrad. (...) Die [das Management] sind nett zu uns, aber wir tun dort auch niemandem weh“ (G\_IGM\_4). Damit werden die nur losen Kontakte der Gewerkschaft zum Management deutlich; wobei insbesondere das Top-Management sogar betont, dass es keinerlei Kontakt zwischen IG Metall und dem Management gibt. Im Hinblick auf die Einstellung des Managements ist zu sagen, dass „es nicht gerade so [ist], dass man mit dem Champagner-Glas am Werktor empfangen wird, wenn die IG Metall dann auftaucht“ (G\_IGM\_4). Aber dennoch gebe es keine explizit feindliche Haltung, die vom Management an den Tag gelegt wird. Ähnliches lässt sich für den Betriebsrat erkennen, gleichwohl man sich von Seiten des Betriebsrats der Gewerkschaft nicht komplett verschließt: „Wir haben gesagt, klar, wenn da mal ein Austausch stattfindet, stehen wir auch dazu bereit, aber wir würden nicht, wie in der Vergangenheit, das Zepter in die Hand nehmen und hier die Werbetrommel rühren, zumindest aus dem Betriebsrat heraus, das müsste die Gewerkschaft dann selber machen“ (BR\_WindCorp). Dementsprechend hält das Management mit Blick auf die derzeitige Situation zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft fest, dass „die Betriebsräte in meinen Augen auch die Firewall zu den Gewerkschaften [sind] (...). Die Gewerkschaften kriegen hier kein Fuß in die Tür, weil die Betriebsräte selber die nicht drin haben wollen.“ (MA1\_WindCorp).

Heute gibt es zudem an allen Standorten Arbeitnehmerinnen- bzw. Arbeitnehmervertretungen. Im Unternehmen gibt es häufig vom Betriebsrat geschlossene Vereinbarungen, die die Arbeitsbeziehungen in den Betrieben regeln. So hat das Unternehmen etwa auch eine Regelung zur Entgeltstruktur, bei denen auch Jobbeschreibung, Jobfamilien und Karriereleiter geregelt werden. Zudem ist bei der Umwandlung zur SE ein internationales Betriebsratsgremium eingerichtet worden.

Während man bisher kein Mitglied war, ist das Unternehmen nun Mitglied im OT-Verband von Nordmetall und damit nicht tarifgebunden. In dem Verband engagieren sich auch Managementvertreterinnen und -vertreter von WindCorp, weil man die Arbeit zu arbeitspolitischen Themen im Austausch mit anderen für wichtig hält. So gibt es etwa ein Engagement des Managements im neu gegründeten Branchenverband *nordwindaktiv*, der sich explizit mit arbeitspolitischen Themen befasst. An einem Tarifvertrag habe man dennoch kein Interesse: „Wir wollen ja hier unsere betriebsinternen Dinge möglichst auch betriebsintern mit unseren betriebsinternen Partnern regeln, nämlich mit unseren Betriebsräten“ (MA1\_WindCorp). Die Umwandlung des Unternehmens zu einer SE wird auch hier von der Gewerkschaft zum Teil als Mitbestimmungsvermeidungsstrategie interpretiert: „Warum macht man so etwas, das macht man unter anderem auch, um sich hier der Mitbestimmung zu entziehen. Das heißt, dann ist man nicht dem hiesigen Aktiengesetz unterworfen, muss nicht den üblichen Aufsichtsrat bilden mit Beteiligung der Arbeitnehmer und so weiter“ (G\_IGM\_4).

### *BladeCorp*

BladeCorp ist ein Windanlagenhersteller, der sich laut dem Selbstverständnis des deutschen Top-Managements nicht unbedingt als Teil einer eigenen Windanlagenindustrie sieht, sondern sich vielmehr dem Sondereinzelmaschinenbau zugehörig fühlt. Anfang der 1970er



Jahre begann das Unternehmen mit der Windturbinen-Technologie zu experimentieren. Seitens des Unternehmens wird betont, dass die Erfahrung im Landmaschinenbau sich dabei als vorteilhaft herausstellte. BladeCorp hat in Deutschland insgesamt 1.950 Mitarbeiter.

Sowohl die Beschäftigtenvertretung als auch das Management berichtet von Schwierigkeiten, Fachkräfte zu finden; insbesondere, weil man in Konkurrenz stünde zu anderen Branchen wie etwa der Automobilindustrie (MA2\_BladeCorp). Demnach erkenne auch „die Geschäftsführung (...) die Probleme, unser Lohnniveau in den südlichen Bundesländern, also Bayern und so weiter, Nordrhein-Westfalen reicht nicht aus, um neue Leute zu motivieren, bei uns anzufangen“ (BR2\_BladeCorp).

### Kollektive Arbeitsbeziehungen bis 2010

„Nun muss man auch sagen, Unternehmen dänischer Prägung; in Dänemark ist es ja so, da haben sie ja Tarifregelungen, das ist ihnen nichts Unbekanntes“ (G\_IGM\_5). Diese Aussage drückt in etwa die Haltung aus, die die Tradition der Arbeitsbeziehungen bei BladeCorp ausmacht.

In den Betriebsratsgremien gebe es einige Mitglieder, die aus Werft-Unternehmen kamen und dort schon Mitbestimmung erlebt hatten, von daher also damit vertraut waren (BR2\_BladeCorp). Das Betriebsratsgremium besteht schon seit über 20 Jahren (BR3\_BladeCorp), „aber [wir] hatten halt nie die Anbindung zur Gewerkschaft“ (G\_IGM\_5). Über einen Zukauf einer Firma, sei es jedoch so gewesen, dass von dieser Firma dann Leute ins Gremium kamen, die der Arbeitsgemeinschaft unabhängiger Betriebsangehöriger (AUB)<sup>1</sup> angehörig waren. Zudem wurde eine AUB-Beraterin übernommen. Letztlich erfolgte nach Korruptionsaffären rund um den AUB die Trennung, da die Betriebsratsvorsitzende der Meinung war, „mit so einem Laden möchte ich eigentlich nicht zusammenarbeiten und da hatten wir eine Abstimmung im Betriebsrat und dann haben wir uns eben von diesen AUB-Geschichten getrennt“ (BR3\_BladeCorp).

Hinsichtlich kollektivvertraglicher Regelungen wird festgehalten: „[A]ber sie haben eben ihr Verständnis gehabt, relativ neue Branche, die dann auch auf der grünen Wiese entstanden ist und da hat sich die Frage nach einer Regelung oder einem Tarifvertrag nie gestellt“ (G\_IGM\_5).

### Kollektive Arbeitsbeziehungen 2010 bis 2015

Im Zuge der Unternehmenskrise 2012 mussten Restrukturierungsmaßnahmen ergriffen werden, bei denen zahlreiche Entlassungen vorgenommen wurden. Dabei wurde auch ein Interessenausgleich von Beschäftigtenvertretung und Management ausgehandelt (MA2\_BladeCorp). So kommt man bei BladeCorp zu der Haltung, dass man in den letzten Jahren auch Vieles ohne die Hilfe der Gewerkschaft hinbekommen habe (BR3\_BladeCorp). Und hier stimmt man grundsätzlich mit dem Management überein, welches festhält, dass man „es bewiesen [habe] in den letzten Jahren, für dieses Unternehmen auch ohne gewerkschaftliche Organisation oder auch ohne arbeitgeberverbandliche Organisation, Lösungen verhandeln zu können“ (MA2\_BladeCorp). Das Unternehmen ist in keinem Arbeitgeber-

1 Vereinigung, die unabhängig vom Einfluss der DGB-Gewerkschaften agieren möchte und als arbeitgeberfreundlicher als DGB-nahe Betriebsrätinnen und -Betriebsräte gilt.

verband. Es gibt für die Beschäftigten bisher keine tarifvertragliche Regelung, sondern die verschiedenen Themenbereiche sind in einer großen Menge an unterschiedlichen Betriebsvereinbarungen geregelt.

Die Reaktion des Managements auf die Organisierungsversuche der Gewerkschaft sei laut Aussage eines Gewerkschaftssekretärs recht gelassen gewesen. Dies sei vermutlich vor allem deshalb der Fall gewesen, weil der bestehende Betriebsrat von Anfang an signalisiert hat, dass sie eigentlich nicht mit der Gewerkschaft kooperieren wollen. In Bezug auf die Orientierung an der Gewerkschaft, kann man beim Betriebsratsgremium bei BladeCorp von einer Lagerbildung sprechen. Eine Fraktion wird als eher managementnah beschrieben, während die andere als eher gewerkschaftsorientiert gilt.

In dem Unternehmen gibt es an jeweils allen Standorten Betriebsratsgremien. Ähnlich wird dies zwar auch von einem gewerkschaftsnahen Betriebsratsmitglied bewertet, allerdings auch eine gewisse Veränderung seit den letzten Betriebsratswahlen erkannt: „Wir haben schon seit fast 20 Jahren einen Betriebsrat. Bisher wurde ziemlich geschäftsführungsnah gearbeitet und nach den Wahlen jetzt im Frühjahr haben wir es geschafft, fünf der IG Metall angehörende Mitglieder mit ins Gremium zu wählen. Und wir können jetzt einen Fortschritt erkennen und wir arbeiten mittlerweile konstruktiv zusammen“ (BR1\_BladeCorp). Dennoch gibt es, wie erwähnt, bisweilen eine Lagerbildung bei manchen Entscheidungen innerhalb des Gremiums, wobei die Konfliktlinie entlang der Zugehörigkeit zur Gewerkschaft verläuft. Seit 2009 gibt es einen EBR bei BladeCorp. Die Gründung eines GBR sei aufgrund der Organisationsstruktur des Unternehmens jedoch nicht möglich. Einen KBR könnte man nur über eine tarifvertragliche Lösung erreichen. So könne man die Mitbestimmung bei BladeCorp als durchaus zweigeteilt bezeichnen, da die Vertretung auf Betriebsebene ganz gut ist, auf Unternehmensebene aber zu wünschen übriglässt (G\_IGM\_1).

### *OnshoreCorp*

1984 gründete ein studierter Elektrotechniker, mit befreundeten Ingenieuren OnshoreCorp und errichtete 1991 eine erste eigene Produktionsstätte. OnshoreCorp bezeichnet sich selbst „als einen der führenden Hersteller im Bereich der Windenergie“, bei dem man „einen perfekten Service für Ihr Projekt“ erhält. Das Unternehmen ist als einziger der führenden Windenergieanlagen-Hersteller keine Aktiengesellschaft bzw. SE, sondern eine Konstruktion aus GmbHs und Stiftung. Über die Zeit kam es mit den Zukäufen und der Neugründung von neuen Gesellschaften zu der Entwicklung einer recht unübersichtlichen, fragmentierten Unternehmensorganisation, die aus einer hohen Zahl an Gesellschaften besteht, welche mehr oder minder rechtlich unabhängig voneinander agieren.

### Kollektive Arbeitsbeziehungen bis 2010

Der Haltung „Gewerkschaften sind Störenfriede“ entsprechend habe man es „geschafft, 30 Jahre lang Mitbestimmung zu vermeiden“ (G\_IGM\_1). Wie schon bei der Finanzierung des Unternehmens, der Organisationsstruktur und der Wahl der Geschäftspartner, ist man in der Geschäftsleitung des Unternehmens äußerst misstrauisch und stets darum bemüht, sich von externen Einflüssen abzuschotten. Dies drückt sich ebenfalls in der Haltung zur Mitbestimmung aus: „Also, dieser Grundgedanke: ‚Ich will keine Aktionäre am Tisch haben‘,

‚Ich will mir das Wissen nicht klauen lassen‘, ‚Ich will keine Geldabflüsse an Teilhaber‘, ‚und auch keinen Mitredner‘, das hat sich jetzt beim Gründer eben auch fortgesetzt in: ‚Ich will auch keine Mitbestimmung‘ (MA\_OnshoreCorp). So wird auch die Gründung betrieblicher Mitbestimmungsgremien als wenig wünschenswert betrachtet: ‚Das war einmal vor zehn Jahren, wo ich zur Seite genommen wurde und wo mir der Schulungsleiter gesagt hat: Wenn du bei OnshoreCorp bleiben möchtest, nimm das Wort ‚Betriebsrat‘ nie wieder in den Mund! (...) [Ich habe] mal mit unserem Geschäftsführer darüber gesprochen und er hat auch gesagt, er würde eher die Bude dicht machen, als dass er einen Betriebsrat zulässt‘ (BR4\_OnshoreCorp). Trotzdem hat es auch seit Mitte der 1990er Jahre in unterschiedlichen Gesellschaften bei OnshoreCorp schon vereinzelt Betriebsratsgremien gegeben. Von Seiten der Gewerkschaft wird das Verhältnis in seiner Entwicklung folgendermaßen bewertet: ‚Seit den 1990er Jahren gibt es bei sieben Standorten einen Betriebsrat und da war damals auch die IG Metall mit eingebunden. Aber letztendlich, weil es so viel Stress gab, haben sich die Betriebsräte von der IG Metall wieder distanziert‘ (G\_IGM\_8).

### Kollektive Arbeitsbeziehungen 2010 bis 2015

Bei der IG Metall hatte man mit dem Organizing-Projekt einen speziellen Fokus auf OnshoreCorp. Durch dieses Projekt habe man, laut Gewerkschaft, jetzt einen Fuß in der Tür. Doch insbesondere von Seiten des Managements gibt es eine grundsätzliche Zurückweisung der Gewerkschaft als Vertretungsorgan: ‚Also wenn wir das mit der Geschäftsleitung ansprechen: Da heißt es einfach, es gibt keinen Grund mit Gewerkschaftern zu reden‘ (MA\_OnshoreCorp).

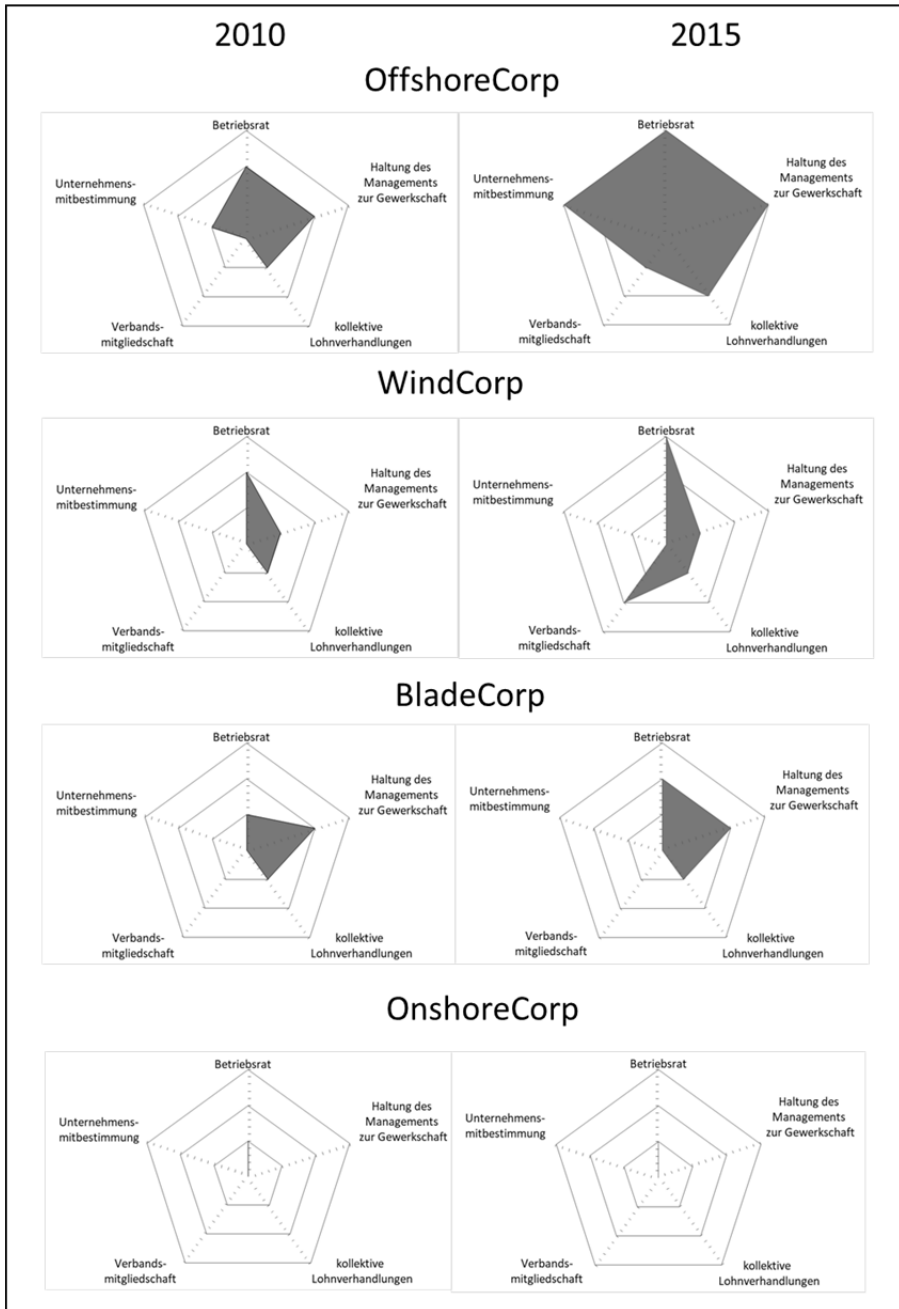
Bei der betrieblichen Mitbestimmung gibt es durchaus Unterschiede in den einzelnen Gesellschaften. Denn neben Gesellschaften ohne jegliche betriebliche Mitbestimmung gibt es sowohl gewerkschaftsferne als auch gewerkschaftsnahe Betriebsräte bei OnshoreCorp. So gibt es neben einer offenen Ablehnung auch eine Art Ignoranz seitens des Managements: ‚Der Betriebsrat wird geduldet, wird alleine gelassen, kriegt wenige bis gar keine Infos (...). Also anscheinend ist die Hoffnung da, dass es einschläft‘ (BR2\_OnshoreCorp).

Aufgrund der Unternehmensorganisation gibt es keine Unternehmensmitbestimmung. So wird die Stiftung nicht von den relevanten Mitbestimmungsgesetzen erfasst. Auch hier lässt sich die gleiche Argumentation finden, die als zentrale Motivation des Managements gelten kann: sich von externen Akteuren abzuschotten. So hält das Management in Bezug auf die Unternehmensmitbestimmung fest: ‚Und man hat bei OnshoreCorp immer die GmbH-Struktur beibehalten und das hat eben dazu geführt, dass man nie Aktionäre am Tisch sitzen hatte, die natürlich zum einen schlichtweg Geld rausziehen aus der Firma und auch mitreden‘ (MA\_OnshoreCorp).

## 5. Fallvergleich und Analyse der Ergebnisse

Basierend auf der Darstellung der Unternehmensfallstudien lässt sich mit Hilfe der Einordnung der fünf Verankerungsdimensionen zu zwei Zeitpunkten die Entwicklung kollektiver Arbeitsbeziehungen in den Unternehmen darstellen (Abbildung 1).

Abbildung 1: Entwicklung der arbeitspolitischen Verankerung nach Fallunternehmen (2010 vs.2015)



Es lässt sich zeigen, dass über die Zeit in allen Fallunternehmen eine Entwicklung kollektiver Arbeitsbeziehungen stattgefunden hat. Dennoch ist zu erkennen, dass das Niveau ziemlich unterschiedlich ist. Zwar sind die Vertretungsstrukturen der betrieblichen Mitbestimmung mittlerweile nach einem zögerlichen Institutionalierungsprozess fast flächendeckend ausgeprägt, aber die Professionalität des Personalmanagements der Unternehmen zeigt sich noch unterentwickelt, wenn man es mit anderen Branchen vergleicht. Dennoch kann auf betrieblicher Ebene mit der kontinuierlichen Gründung von Betriebsräten und der Bezugnahme auf Nachbarbranchen durch die Personalabteilung (u.a. durch Rekrutierung von Managerinnen und Managern aus diesen Branchen) eine Entwicklung branchenüblicher Prozesse der Arbeits- und Personalpolitik beobachtet werden. Auf überbetrieblicher Ebene zeigen sich ähnliche Entwicklungstendenzen, welche durch die Gründung eines Interessenverbands für die Branche, der sich explizit arbeitspolitischen Fragen zuwendet, exemplifiziert werden können. Tarifverträge im Bereich der Windanlagenherstellung, ganz im Gegensatz zu den Zuliefer- und Abnehmerbranchen der sonstigen Energiewirtschaft, sind hingegen mit einer Ausnahme nicht vorhanden.

Im Einzelnen sind also wesentliche Unterschiede in den Unternehmen zu erkennen. Während OffshoreCorp eine recht hohe Verankerung im System der deutschen industriellen Beziehungen aufweist, findet man bei OnshoreCorp trotz der auch hier zu beobachtenden Entwicklung kollektiver Arbeitsbeziehungen ein weitaus geringeres Niveau. Aber auch bei den beiden weiteren Fallunternehmen ist eine geringere Verankerung zu erkennen.

Gerade bei der betrieblichen Mitbestimmung findet man eine erhebliche Entwicklung im Feld. Bei kollektiven Lohnverhandlungen und der Verbandsmitgliedschaft sind nach wie vor deutliche Defizite aus Sicht bisheriger kollektiver Arbeitsbeziehungen festzustellen. Insbesondere die zwei letzten Aspekte machen deutlich, dass sich die Entwicklung vor allem organisationsintern vollzieht und branchenweite Lösungen, die eine aktive Einbeziehung von Gewerkschaften voraussetzen, selten sind. Hinzu kommt die unterschiedliche Ausgestaltung der arbeitspolitischen Institutionen in den Fallunternehmen selbst.

So lässt sich anhand der Ergebnisse eine Typologie der Praktiken emergierender Arbeitsbeziehungen in den Unternehmen benennen. OffshoreCorp ist heute durch eine *vertretungswirksame Konfliktpartnerschaft* charakterisiert, bei der auf die Institutionen des deutschen Systems der industriellen Beziehungen zurückgegriffen wird, um Konflikte konstruktiv zu lösen. BladeCorp kann als ein Fall *ungenutzter Potentiale* beschrieben werden, bei der im Unternehmen zwar eine prinzipielle Offenheit herrscht und mit einigen Organisationsbemühungen seitens der Gewerkschaften, aber auch des Verbands, eine tiefere Verankerung erreicht werden könnte. Bei WindCorp handelt es sich hingegen um ein *betriebspartnerschaftliches Co-Management*, bei dem sich kollektive Arbeitsbeziehungen vor allem organisationsintern entwickeln. OnshoreCorp ist bei einer recht geringen Verankerung in den arbeitspolitischen Institutionen als *umkämpfte Institutionalisierung* zu bezeichnen. Insbesondere die Geschäftsleitung verfährt nach dem Prinzip ‚Teile-und-Herrsche‘ und verhindert so recht erfolgreich die Entwicklung kollektiver Arbeitsbeziehungen. Selbst die Institutionen, die bisher erkämpft wurden – wie etwa Betriebsräte – werden nur bedingt als Verhandlungspartner anerkannt.

Möchte man diese unterschiedliche Ausgestaltung nun theoretisch einordnen, lässt sich sagen, dass man im deutschen Windanlagenbau weder eine radikale Transformation noch

eine uneingeschränkte Adaption des institutionellen Gefüges feststellen kann. Vielmehr bieten die zum Teil recht unterschiedlichen Ausgangsbedingungen in den einzelnen Fällen die Grundlage für die weitere Entwicklung kollektiver Arbeitsbeziehungen. Zur Erklärung lässt sich das Konzept des Imprinting heranziehen, welches mit einer strukturationstheoretischen Betrachtung kompatibel ist und die Differenzen auf die jeweiligen anfänglichen Entwicklungsbedingungen der Fallunternehmen zurückführt und das insbesondere am Beginn von pfadabhängigen Entwicklungsprozessen eine große Rolle spielt (Sydow, Schreyögg & Koch, 2009).

Imprinting kann bezeichnet werden als “a process whereby, during a brief period of susceptibility, a focal entity develops characteristics that reflect prominent features of the environment, and these characteristics continue to persist despite significant environmental changes in subsequent periods” (Marquis & Tilcsik, 2013, S. 199). Wichtiges Element der Theorie ist demnach eine sensible Phase – wobei die Gründungsphase als zentral erachtet wird (Immelmann, 1975; Pennings & Kimberly, 1980) –, in der ein Imprinter – welcher strukturell (Carroll & Hannan, 2004; Stinchcombe, 1965) oder personell (Boeker, 1989) sein kann – ein Imprint – zum Beispiel in Form einer sozialen Praktik – erzeugt. Dieses Imprint kann auf unterschiedlichen Ebenen – d.h. nicht nur in der Organisation sondern auch im interorganisationalen Netzwerk oder Feld – manifest werden. Entscheidend ist, dass die Praktik über einen gewissen Zeitraum immer wieder reproduziert und damit, obgleich Reproduktion im strukturationstheoretischen Sinne immer eine gewisse Variation zulässt, persistent wird. Für das Imprinting spielen somit die Akteure – und nicht notwendigerweise nur die Gründer (Johnson, 2007) – eine große Rolle, aber eben auch die historisch-strukturellen Bedingungen, unter denen sie handeln. Im Extremfall kann die durch ein mehr oder weniger umfassendes initiales Imprinting und die beständige Reproduktion der Prägung bewirkte Persistenz einer Praktik die Pfadabhängigkeit einer Entwicklung bewirken (Sydow et al., 2009).

Im Falle vertretungswirksamer Konfliktpartnerschaft bei *OffshoreCorp* ist die arbeitspolitische Situation geprägt durch die Herkunft der Ursprungsunternehmen aus dem Schiffsbau. Die Gründung des Unternehmens aus der Krise einer Schiffswerft heraus, stellte dabei die kritische Phase dar, bei der sich durch Imprinting eine offene, wenn auch konfliktorientierte, arbeitspolitische Haltung der organisationalen Akteure herausbildete. Dort haben kollektive Arbeitsbeziehungen – und die IG Metall – schon immer eine wesentliche Rolle gespielt. Die Imprinter waren in diesem Falle die Gründer und die Umwelt gleichermaßen. Die Persistenz der sozialen Praktiken wurde deutlich, da diese auch über die Unternehmensgründung und einige Krisen hinweg erhalten wurden. Das heißt, trotz der veränderten Bedingung durch das Ausscheiden der Gründer und den Druck des neuen Managements, wurde der Imprint aufrechterhalten. Dabei war die Reaktivierung dieser Prägung insbesondere durch gewerkschaftliche Ressourcen möglich, die immer wieder mobilisiert werden konnten und sich in stattgefundenen Warnstreiks und überwiegend IG-Metall-nahen Betriebsratsmitgliedern ausdrückten. Das betriebspartnerschaftliche Co-Management bei *WindCorp* stellt sich dagegen etwas anders dar. Dieses ist geprägt von einer sensitiven Phase, in der das Unternehmen in die Krise geraten ist und sich von Seiten der arbeits- und personalpolitischen Akteure eine distanzierte Haltung gegenüber Gewerkschaften entwickelt hat. Prägend waren hier Betriebsrat und Umwelt, bei der die gescheiterten Tarifverhandlungen als kritisches Ereignis zu betrachten sind. Man besitzt zwar nach wie vor eine prinzipi-

elle Offenheit gegenüber kollektiven Arbeitsbeziehungen, diese aber wird vor allem organisationsintern praktiziert. Gerade das Narrativ der erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen betrieblichen Akteuren der Arbeitspolitik stärkte hierbei den initialen Imprint. Bei *Blade-Corp* lässt sich mit dem Fall der „ungenutzten Potentiale“ aufgrund seiner dänischen Prägung ein Verständnis der kollektiven Arbeitsbeziehungen im Unternehmen ausmachen, wobei man aufgrund der Volatilität und Erfahrungen der Vergangenheit eher zurückhaltend agiert. Die sensitive Phase in diesem Fall stellt demnach ebenfalls die Gründung dar, in der die Umwelt dänischer Maschinenbauunternehmen die Haltung des Managements prägte, gleichwohl die kritische Phase einer Krise diese Zurückhaltung hervorbrachte. Bei der umkämpften Institutionalisierung bei *OnshoreCorp* lässt sich dagegen eine starke Prägung durch den Unternehmensgründer erkennen und die Haltung sich und das Unternehmen von externen Einflüssen – und damit auch von Gewerkschaften und Mitbestimmung – zu isolieren. Diese Haltung wird durch unterschiedliche Praktiken, wie der Auswahl des Top-Managements mit eben dieser Einstellung, über den zeitlichen Verlauf hinweg reproduziert und hat sich auch über die Ressourcenmobilisierung der Gewerkschaften hinweg erhalten.

Diese strukturationstheoretische, durch das Konzept des Imprinting angereicherte Analyse zeigt, dass trotz einer zunehmenden Professionalisierung der Branche und der Angleichung der Kontextbedingungen für die Unternehmen, diese aufgrund der initialen Imprints und deren Reproduktion dennoch grundsätzlich unterschiedliche Entwicklungen der Institutionalisierung der Arbeitspolitik aufweisen. Infolge bleibt die arbeitspolitische Verankerung des deutschen Windkraftanlagenbaus, wenn nicht unterentwickelt, so doch divers, variiert und wird wahrscheinlich weiter zwischen den untersuchten Fallunternehmen variieren.

## 6. Fazit

Insgesamt lassen unsere explorativen Befunde den Schluss zu, dass die arbeitspolitische Verankerung der Unternehmen im Windkraftanlagenbau sowohl in betrieblicher als auch überbetrieblicher Hinsicht unterentwickelt ist, zumindest im Vergleich mit Unternehmen vergleichbarer Größe im sonstigen Maschinen- und Anlagebau in Deutschland (Dribbusch & Behrens, 2013; Wetzel, 2013). Angesichts der unterschiedlichen Grade arbeitspolitischer Verankerung erscheint dennoch eine Erklärung nicht hinreichend, die ausschließlich darauf abhebt, dass es sich um eine eher junge Branche im Entwicklungsstadium handelt. Eine solche Erklärung übersieht nach unseren Befunden, dass sich im deutschen Windanlagenbau die Verankerungsprozesse der Unternehmen in den arbeitspolitischen Institutionen vor allem *in* den einzelnen Organisationen vollziehen. Berücksichtigt man hingegen die sozialen Praktiken im Zusammenspiel von vorgefundenen Institutionen und unternehmensspezifischer Agentschaft, so werden auch die Ausreißer und Abweichungen in den Verankerungsprozessen der Unternehmen einer Erklärung zugänglich.

Nach unseren Befunden ist ein Verankerungsprozess zwar in allen betrachteten Organisationen zu erkennen, er vollzieht sich jedoch in Abhängigkeit von früheren Imprints, Ausgangsniveaus und den wirksamen Prozessen im Sinne einer arbeits- und personalpolitischen Agentschaft in den Unternehmen unterschiedlich schnell. Die Unterschiede hinsichtlich personal- und arbeitspolitischer Praktiken sowie der Intensität gewerkschaftlicher Anstren-

gungen können – ganz im Sinne der Imprinting-These – als organisationale Vermächtnisse der Gründungszeit und Standorte interpretiert werden, die auch über unterschiedliche Umbrüche hinweg Bestand haben. Trotz internen und externen Drucks bleiben bestimmte Praktiken bestehen und werden über die Zeit reproduziert (Johnson, 2007). Bei dieser Reproduktion bzw. Strukturierung wird die Herausbildung und Stabilisierung der unternehmensbezogenen Praktiken vor allem von der arbeitspolitischen Ausrichtung des jeweils amtierenden Managements in den Unternehmen sowie den Gewerkschaften und Betriebsräten beeinflusst. Es kann gesagt werden, dass die gewerkschaftliche Initiative in Organisationen und im organisationalen Feld, also der Branche, Handlungsdruck auf Arbeitgeberseite ausgelöst hat; allerdings sind rasche, disruptive Wechsel in der Personalpolitik – im Gegensatz zu inkrementellen Anpassungen – nicht zu beobachten. Gleichwohl scheinen in diesem Prozess mindestens vier, abschließend zu erläuternde Praktiken eine große Rolle zu spielen.

Eine erste Praktik, die identifiziert wurde, ist die *ressourcenintensive Bearbeitung* des Feldes durch die IG Metall. Hiermit konnte die Institutionalisierung von kollektiven Arbeitsbeziehungen in der Windenergiebranche angestoßen werden. So ist es mit einem Organizing-Projekt gelungen, etliche Betriebsräte zu gründen (Wetzel, 2013; Nicklich & Helfen, 2018). Dies ist ein theoretisch interessanter Befund, da er unterstreicht, dass die Geltendmachung von Institutionen – zumindest in den Arbeitsbeziehungen – von der Handlungsfähigkeit der Akteure abhängig ist, auch wenn – wie in Deutschland – vergleichsweise starke regulative Vorkehrungen getroffen sind. Hierbei wurde eine weitere Praktik offensichtlich: das *Anknüpfen an Traditionen der Arbeitsbeziehungen*. Auch dies ist ein wichtiger Befund, der Deutungen stützt, nach denen sich die Geltendmachung von Institutionen selten in echten „institutional voids“ ausbildet, sondern etablierte Regeln und Konventionen in neuartigen Feldern – wenn auch in modifizierter Form – aufgegriffen werden (Giddens, 1984). In unseren Fällen sind dies beispielsweise Bezüge zu den „Ursprungs“-industrien, die auf vielfältigen und verschlungenen Pfaden aus der Umnutzung entsprechender Werksgelände ehemaliger Werften oder des Großanlagenbaus entspringen; so gesehen spielen hier direkte und indirekte organisationale Prägungen eine wichtige Rolle, die es für eine erfolgreiche arbeitspolitische Verankerung im Handeln, nicht zuletzt bei der Institutionalisierungsarbeit, zu berücksichtigen gilt. Ähnlich gelagert, aber als Praktik zu differenzieren, ist die *Herstellung von Bezügen zu den weiteren Strukturen des Feldes*. In unserem Fall werden diese Bezüge zum weiteren Feld des Maschinen- und Anlagenbaus, aber auch zu bereits verankerten Zulieferunternehmen als Referenz hergestellt, was den Prozess einer arbeitspolitischen Institutionalisierung im Windkraftanlagenbau positiv beeinflusst. Umgekehrt kann eine Verzögerung der Verankerung durch die Isolation vom restlichen Feld erreicht werden, wie dies im Fall von OnshoreCorp deutlich wird. Auch dieser Befund deutet an – zumal, wenn er im Licht einer Netzwerkperspektive auf die Wertschöpfungsprozesse interpretiert wird (Helfen, Nicklich & Sydow, 2016) –, dass arbeitspolitische Verankerung auch von Isomorphiedruck im Feld unterstützt werden kann. Als eine weitere Praktik konnte schließlich beobachtet werden, dass die zunehmenden gewerkschaftlichen Aktivitäten im Feld auch dazu geführt haben, dass sich die Arbeitgeberseite in einem entsprechenden *Verband zusammenschließt*, um ihre Interessen zu bündeln und wirksamer zu artikulieren. Die Impulse sich dem Feld der Windenergie auch auf Unternehmensseite kollektiv anzunehmen, kamen teilweise aus dem Feld selbst. Auch dies ist



theoretisch bemerkenswert, da bestehende Institutionen offenbar als Hüllen dienen können, die im Bedarfsfall übergestreift werden.

Auch wenn die vorliegende Studie einen recht umfangreichen Einblick in die Entwicklung einzelner Unternehmen des deutschen Windanlagenbaus in einem bestimmten Zeitraum bietet, werfen die jüngsten Entwicklungen der Branche weitere Fragen auf, die hier nicht im Einzelnen gewürdigt werden können. Zum einen stellt sich die Frage nach einer veränderten Personalstrategie bei den Unternehmen des Windanlagenbaus, die zurzeit wirtschaftlich erfolgreich sind. In Zukunft sind aber auch diese Unternehmen auf die kritische Ressource der Arbeitskraft angewiesen, die es in einem Arbeitsmarktumfeld zu sichern gilt, das von demographischen Veränderungen und wohl auch Fachkräftemangel gekennzeichnet sein wird. Dies könnte ein Grund für die Windanlagenhersteller sein, sich verstärkt auf Fragen von Partizipation und Mitbestimmung einzulassen, um das Wissen der bestehenden Arbeitskräfte zu erhalten und (junge) qualifizierte Beschäftigte anzuziehen, zu entwickeln und attraktiv zu vergüten. Diese Entwicklungen könnten aus Unternehmenssicht auch eine strategische Hinwendung zu einem professionalisierten Personalmanagement nötig machen, das mit einer entsprechenden Gestaltung der Arbeitsbeziehungen zu einer Sicherung von Arbeitskräften als kritische Ressource und damit entsprechender Wettbewerbsfähigkeit beiträgt.

In zukünftigen Forschungen wäre es zudem lohnend, einen Vergleich zwischen strukturschwachen und Boom-Regionen anzustellen, um die Auswirkung wirtschaftspolitischer bzw. arbeitsmarktlicher Situationen auf die Institutionalisierung stärker zu ergründen. Zudem mag auch Isomorphiedruck regulativer Art eine Rolle spielen, entwickelt sich die Branche doch auch in Beziehung zu öffentlicher Förderung (App, Merk & Büttgen, 2012). Inwiefern die jüngst zu beobachtenden Fusionen von internationalen Herstellern und das Eintreten traditionsreicher Unternehmen des Großanlagenbaus eine Restrukturierung anzeigen, die auch in die Dynamik arbeitspolitischer Verankerung interveniert, können wir hier ebenfalls nur andeuten.

All diese Entwicklungen erfordern unseres Erachtens weitere empirische Forschung und theoretische Deutung ihre Implikationen auch in anderen, sich neu formierenden Branchen, da sie für die Zukunft von kollektiven Arbeitsbeziehungen über den deutschen Windanlagenbau hinaus relevante Einsichten liefern können.

## Danksagung

Wir bedanken uns bei der Hans-Böckler-Stiftung für die Förderung des Projekts „Arbeitsbeziehungen Wind“ (HBS Fördernummer 2013-678-2) sowie bei unseren Interviewpartnerinnen und -partnern für deren Gesprächsbereitschaft. Zudem möchten wir Banyu Ellwein für die Unterstützung während der Projektlaufzeit einen Dank aussprechen.

## Literatur

- Abel, J., Ittermann, P., & Pries, L. (2005). Erwerbsregulierung in hochqualifizierter Wissensarbeit. Individuell und kollektiv, diskursiv und partizipativ. *Industrielle Beziehungen*, 12, 28-50.
- Artus, I. (1996). Tarifpolitik in Ostdeutschland. Akteure – Strategien – Probleme. In Bergmann, J. & Schmidt, R. (Hrsg.), *Industrielle Beziehungen. Institutionalisierung und Praxis unter Krisenbedingungen*, (S.71-100). Opladen: Leske + Budrich.

- Artus, I., Kraetsch, C., & Röbenack, S. (2015). *Betriebsratsgründungen. Typische Prozesse, Strategien und Probleme. Eine Bestandsaufnahme*. Baden-Baden: Nomos.
- App, S., Merk, J., & Büttgen, M. (2012). Employer branding. Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. *Management Revue*, 23, 262-278.
- Baron, J. N., Burton, M. D., & Hannan, M. T. (2001). Labor pains. Change in organizational models and employee turnover in young, high-tech firms. *American Journal of Sociology*, 106, 960-1012.
- Baukrowitz, A., Boes, A., & Schmiede, R. (2000). *Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. Abschlussbericht des Forschungsprojekts ARB-IT*. Manuskript Institut für Soziologie der Technischen Universität Darmstadt.
- Becker A., & Ortman G. (1994). Management und Mikropolitik: Ein strukturationstheoretischer Ansatz. In Hofmann M., Al-Ani A., Föhler-Norek C. & Siemers S.H.A. (Hrsg.): *Neue Entwicklungen im Management*, (S. 201-253). Heidelberg: Physica-Verlag.
- Behrens, M. (2011). *Das Paradox der Arbeitgeberverbände. Von der Schwierigkeit, durchsetzungsstarke Unternehmensinteressen kollektiv zu vertreten*. Berlin: Edition sigma.
- Bellmann, L., Ellguth, P., & Seifert, H. (1998). Weiße Flecken in der Tarif- und Mitbestimmungslandschaft, *Die Mitbestimmung*, 44, 61-62.
- Beyer, J. (2006). *Pfadabhängigkeit. Über institutionelle Kontinuität, anfällige Stabilität und fundamentalen Wandel*. Frankfurt/New York: Campus.
- Bispinck, R. (2005). Betriebsräte, Arbeitsbedingungen und Tarifpolitik. *WSI Mitteilungen*, 58, 301-307.
- Bispinck, R., & Dribbusch, H. (2008). Tarifkonkurrenz der Gewerkschaften zwischen Über- und Unterbietung. Zu aktuellen Veränderungen in der Tarif- und Gewerkschaftslandschaft. *Sozialer Fortschritt*, 57, 153-163.
- Boeker, W. (1989). Strategic change: The effects of founding and history. *Academy of Management Journal*, 32, 489-515.
- Boes, A., Heidling, E., Kämpf, T., Knoblach, B., & Gül, K. (2006). Erfolgsfaktoren der Internationalisierung und der Exportfähigkeit von IT-Dienstleistungen. In Streich, D., & Wahl, D. (Hrsg.). *Moderne Dienstleistungen. Impulse für Innovationen, Wachstum und Beschäftigung* (S. 177-184). Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2000). *The social life of information*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Carroll, G. R., & Hannan, M. T. (2004). *The demography of corporations and industries*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977): *L'acteur et le système*. Paris: Éditions du Seuil.
- de Certeau, M. (1984). *The practice of everyday life*. Berkeley, CA: University of California Press.
- DiMaggio, P. (1988). Interest and agency in institutional theory. In Zucker, L.G. (Hrsg.). *Institutional patterns and organizations* (S. 3-22). Cambridge, MA: Ballinger.
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited. Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Doellgast, V., & Greer, I. (2007). Vertical disintegration and the disorganization of German industrial relations. *British Journal of Industrial Relations*, 45, 55-76.
- Dörre, K. (2008). Die strategische Wahl der Gewerkschaften. Erneuerung durch Organizing? *WSI-Mitteilungen*, 61, 3-10.
- Dribbusch, H. (2013). Nachhaltig erneuern. Aufbau gewerkschaftlicher Interessenvertretung im Windanlagenbau. In Wetzels, D. (Hrsg.). *Organizing. Die Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip Beteiligung* (S. 92-118). Hamburg: VSA Verlag.
- Dribbusch, H., & Behrens, M. (2013). Anti-Unionism in a coordinated market economy. the case of Germany. In Gall, G., & Dundon, T. (Hrsg.). *Global anti-unionism. Nature, dynamics, trajectories and outcomes* (S. 83-103) Houndmills: Palgrave Macmillan.

- Dunlop, J. T. (1958). *Industrial relations systems*. New York: Holt Rinehart and Winston
- Ellguth, P., & Kohaut, S. (2010). Auf der Flucht? Tarifaustritte und die Rolle von Öffnungsklauseln. *Industrielle Beziehungen*, 17, 345-371.
- Flick, U. (2016). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. 7. Auflage. Hamburg: Rowolth.
- Gerring, J. (2004). What is a case study and what is it good for? *American Political Science Review*, 98, 341-354.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. Cambridge: Polity.
- Hauser-Ditz, A., Hertwig, M., & Pries, L. (2006). Betriebsräte und „Andere Vertretungsorgane“. Verbreitung und Kontext betrieblicher Beschäftigtenvertretungen in der deutschen Privatwirtschaft. *Industrielle Beziehungen*, 13, 340-369.
- Heering, W., & Schroeder, K. (1993). Ostdeutsche Arbeitsbeziehungen zwischen ökonomischer Transformationskrise, neuer arbeitsrechtlicher Normierung und alten Sozialbeziehungen. *Arbeit*, 2, 357-374.
- Helfen, M. (2005). De-Institutionalisierung des Betriebsrates. Welchen Erklärungsbeitrag liefern New Economy und direkte Partizipation? *Industrielle Beziehungen*, 12, 120-148.
- Helfen, M. (2007). *Digitale Wirtschaft, direkte Partizipation und die Verankerung von Unternehmen in arbeitspolitischen Institutionen*. München/Mering: Hampp.
- Helfen, M., & Nicklich, M. (2013a). Zwischen institutioneller Kontinuität und De-Institutionalisierung: Industrielle Dienstleistungen als Parallelwelt überbetrieblicher Arbeitsbeziehungen. *Berliner Journal für Soziologie*, 23, 471-491.
- Helfen, M., & Nicklich, M. (2013b). Dienstleistungsorientierte Projektifizierung und tarifpolitische Fragmentierung: Zwei Fallstudien aus dem Maschinen- und Anlagenbau. *Industrielle Beziehungen*, 20, 142-161.
- Helfen, M., & Sydow, J. (2013). Negotiating as institutional work. The case of labour standards and international framework agreements. *Organization Studies*, 34, 1073-98.
- Helfen, M., Nicklich, M., & Sydow, J. (2016). Interorganisationale Netzwerke und tarifpolitische Fragmentierung. Hebt Mehr-Arbeitgeber-Beschäftigung die Tarifeinheit aus den Angeln? *Industrielle Beziehungen*, 23, 280-308.
- Hyman, R. (1975). *Industrial relations: A marxist introduction*. London: Macmillan.
- Immelmann, K. (1975). Ecological significance of imprinting and early learning. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 6, 15-37.
- Jackson, G. (2010). Actors and institutions. In Morgan, G., Campbell, J., Crouch, C., Pedersen, O. K., & Whitley, R. (Hrsg.). *The Oxford handbook of comparative institutional analysis* (S. 63-86). Oxford: Oxford University Press.
- Johnson, V. (2007). What is organizational imprinting? Cultural entrepreneurship in the founding of the Paris opera. *American Journal of Sociology*, 113, 97-127.
- Jürgens, U. (1984). Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß – Eine Problemskizze zur Arbeitspolitik. In Jürgens, U., & Naschold, F. (Hrsg.). *Arbeitspolitik. Materialien zum Zusammenhang von Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit* (S. 58-91). Leviathan Sonderheft 5. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Jürgens, U. (2004). An elusive model. Diversified quality production and the transformation of the German automobile industry. *Competition & Change*, 8, 411-423.
- Kädtler, J. (2006). *Sozialpartnerschaft im Umbruch, Industrielle Beziehungen unter den Bedingungen von Globalisierung und Finanzmarktkapitalismus*. Hamburg: VSA.
- Keller, B. (2008). *Einführung in die Arbeitspolitik. Arbeitsbeziehungen und Arbeitsmarkt in sozialwissenschaftlicher Perspektive*. 7. Aufl. München: Oldenbourg.
- Kotthoff, H. (1981). *Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb*. Frankfurt/New York: Campus-Verlag.

- Kruse, J. (2014). *Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz*. Weinheim: Juventa.
- Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. In Clegg, S. R., Hardy, C., Lawrence T. B., & Nord, W. R. (Hrsg.). *The Sage handbook of organization studies* (S. 215-254). London: Sage.
- Lüthje, B., Schumm, W. & Sproll, M. (2002). *Contract Manufacturing – Transnationale Produktion und Industriearbeit in der IT-Branche*. Frankfurt/New York: Campus.
- Marshall, T. (1992). Staatsbürgerrechte und soziale Klassen. In ders., *Bürgerrechte und soziale Klassen. Zur Soziologie des Wohlfahrtsstaates* (S. 33-94). Frankfurt/New York: Campus.
- Marquis, C., & Tilcsik, A. (2013). Imprinting. Toward a multilevel theory. *Academy of Management Annals*, 7, 193-243.
- Mayer-Ahuja, N., & Wolf, H. (2007). Beyond the hype. Working in the German internet industry. *Critical Sociology*, 33, 73-99.
- Menez, R. (2010). Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in neuen Branchen: IKT und Zeitarbeit. In Schroeder, W. & Weßels, B. (Hrsg.). *Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland* (S. 183-208). Wiesbaden: VS Verlag.
- Meuser, M., & Nagel, U. (2005). ExpertInneninterviews. Vielfach erprobt, wenig bedacht. In Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (Hrsg.). *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (S. 71-93). Wiesbaden: VS Verlag.
- Müller-Jentsch, W. (1996). Theorien Industrieller Beziehungen. *Industrielle Beziehungen*, 3, 36-64.
- Müller-Jentsch, W. (1997). *Soziologie der Industriellen Beziehungen*. Frankfurt/New York: Campus.
- Nicklich, M., & Helfen, M. (2018). Trade union renewal and ‘organizing from below’ in Germany: Institutional constraints, strategic dilemmas and organizational tensions. *European Journal of Industrial Relations*, DOI: 0959680117752000.
- Pennings, J. M., & Kimberly, J. (1980). Environmental influences on the creation process. In Kimberly, J., & Miles, R. (Hrsg.). *The Organizational Life Cycle* (S. 134-160). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Rudolph, W., & Wassermann, W. (1996). *Betriebsräte im Wandel. Aktuelle Entwicklungsprobleme gewerkschaftlicher Betriebspolitik im Spiegel der Betriebsratswahlen*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Schroeder, W. (2013). *Das Modell Deutschland auf dem Prüfstand. Zur Entwicklung der industriellen Beziehungen in Ostdeutschland (1990–2000)*. Berlin: Springer.
- Sorge, A., & Streeck, W. (2016). Diversified quality production revisited. The transformation of production systems and regulatory regimes in Germany. *MPIfG Discussion Paper 16/13*. Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.
- Stinchcombe, A. L. (1965). Social structure and organizations. In March, J. G. (Hrsg.). *Handbook of organizations*, (S. 153-193). Chicago: Rand McNally.
- Streeck, W. (1998). Das Zukunftsmodell. Der Flächentarifvertrag. *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 49, 6-18.
- Sydow, J., Schreyögg, G., & Koch, J. (2009): Organizational path dependence. Opening the black box. *Academy of Management Review*, 34, 689-709.
- Thelen, K. (1999). Historical institutionalism in comparative politics. *Annual Review of Political Science*, 2, 369-404.
- Thelen, K. (2009). Institutional change in advanced political economies. *British Journal of Industrial Relations*, 47, 471-498.
- Töpsch, K., Menez, R., & Malanowski, N. (2001). Ist Wissensarbeit regulierbar? Arbeitsregulation und Arbeitsbeziehungen am Beispiel der IT-Branche. *Industrielle Beziehungen*, 8, 306-332.
- Wetzel, D. (Hrsg.) (2013). *Organizing. Die Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip der Beteiligung*. Hamburg: VSA-Verlag.

- Windeler, A., & Sydow, J. (2001). Strukturierungstheoretische Analyse industrieller Beziehungen – Soziale Praktiken der Arbeitsregulation im Fokus. In Abel, J., & Sperling, H.J. (Hrsg.). *Umbrüche und Kontinuitäten: Perspektiven national und internationaler Arbeitsbeziehungen* (S. 31-48). München/Mering: Hampp.
- Wirth, C. (2014). Arbeitsregulation in und zwischen Organisationen aus strukturierungstheoretischer Perspektive. In Sydow, J., & Wirth, C. (Hrsg.). *Organisation und Strukturierung. Eine fallbasierte Einführung* (S. 173-249). Wiesbaden: Springer VS.
- Witzel, A. (2000). Das problemzentrierte Interview, *Forum Qualitative Sozial-forschung/Forum Qualitative Social Research*, 1, Art. 22.  
Link: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1132/2519> (zuletzt abgerufen am 28.09.2016).
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications. Design and methods*. 6. Aufl. Thousand Oaks: Sage.