

Heise, Arne; Tüselmann, Heinz; McDonald, Frank; Allen, Matthew

**Article — Published Version**

## Das adaptierte deutsche Arbeitsbeziehungsmodell im Vergleich

Wirtschaftsdienst

*Suggested Citation:* Heise, Arne; Tüselmann, Heinz; McDonald, Frank; Allen, Matthew (2009) : Das adaptierte deutsche Arbeitsbeziehungsmodell im Vergleich, Wirtschaftsdienst, ISSN 1613-978X, Springer, Heidelberg, Vol. 89, Iss. 2, pp. 101-106, <https://doi.org/10.1007/s10273-009-0895-x>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/65591>

**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.*

Arne Heise, Heinz Tüselmann, Frank McDonald, Matthew Allen\*

# Das adaptierte deutsche Arbeitsbeziehungsmodell im Vergleich

*Das deutsche Modell der Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern innerhalb eines Unternehmens – vor allem die betriebliche Mitbestimmung – stand lange Zeit in der Kritik, während das anglo-amerikanische Modell als überlegen angesehen wurde. Welches Arbeitsbeziehungsmodell wählen deutsche und amerikanische Unternehmen in einem in Hinblick auf die Ausgestaltung der Arbeitsbeziehungen freizügigen Umfeld, wie es in Großbritannien herrscht? Wie wirkt sich die Wahl des Modells auf Arbeitsproduktivität und Profitabilität der Tochterunternehmen aus?*

Die Welt erlebt ihre schwerste ökonomische Krise seit 80 Jahren. Ausgehend von hoch riskanten Kreditgeschäften auf dem US-Hypothekenmarkt sind weltweit die Finanz- und Aktienmärkte in schwerste Turbulenzen geraten und ziehen mittlerweile auch die Realwirtschaft tief in die Krise. Vor diesem Hintergrund gerät das US-amerikanische Wirtschaftsmodell, das noch vor kurzem die Vorbildrolle im globalen Kapitalismus innehatte,<sup>1</sup> ebenso in die Defensive wie die auf die Selbstregulierung des Marktes setzenden Ökonomen zunehmend kleinlauter werden.

Inbesondere Wissenschaftler des Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung haben sich intensiv darum bemüht, den Nachweis für die Anpassungsnotwendigkeit und -fähigkeit des deutschen Arbeitsmarkt- und Arbeitsbeziehungssystems an die Formen des flexibleren, liberalen Kapitalismus amerikanischer Prägung zu führen,<sup>2</sup> wobei Voice- wie auch Exit-Mechanismen eine besondere Rolle spielen: Das beständige Verlangen nach institutionellen Reformen – der Arbeitsmärkte, des Sozialsystems, der betrieblichen und überbetrieblichen Mitbestimmung – kann dabei als Ausdruck der Voice-Option betrachtet werden, die Abwanderung(sandrohung) deutscher Unternehmen wurde vielfach als Nutzung der Exit-Option („Flucht aus dem deutschen Modell“) interpretiert.<sup>3</sup> Im glo-

balen, zunehmend von idiosynkratischen Dienstleistungsmärkten („Informations- und Wissensökonomien“) dominierten Kapitalismus, so die Argumentation, verlieren die spezifischen Merkmale des deutschen Wirtschaftsmodells – starke formale Institutionalisierung der stabilen Arbeit-Kapital-Beziehungen, stabile betriebliche Finanzierungsstrukturen über ausgeprägte Unternehmen-Bank-Beziehungen, Stakeholder- statt Shareholder-Value-Orientierung – ihre Vorteile, aufgrund mangelnder internationaler Anschlussfähigkeit und Übertragbarkeit („institutioneller Export“) verliert der Investitions- und Konzernstandort Deutschland zunehmend an Attraktivität.

## Die Ergebnisse früherer Studien

In früheren Studien<sup>4</sup> haben wir bereits über starke Hinweise berichtet, die diese Argumentation in Frage stellen: Bei einem Blick auf die Tochterunternehmen deutscher Konzerne in Großbritannien konnten wir

\* Dieser Aufsatz fasst die Ergebnisse eines von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projektes „Employee Relations and Firm Performance: A Comparison of German and US Multinational Companies in the United Kingdom“ zusammen.

<sup>1</sup> W. Abelshäuser: Kulturkampf. Der deutsche Weg in die Neue Wirtschaft und die amerikanische Herausforderung, Berlin 2003.

<sup>2</sup> Vgl. H. Kitschelt, W. Streeck: From Stability to Stagnation: Germany at the Beginning of the 21st Century; in: dies. (Hrsg.): Germany: Beyond the Stable State: A House United Cannot Stand?, London 2004, S. 1-34; K. Yamamura, W. Streeck (Hrsg.): The End of Diversity? Prospects for German and Japanese Capitalism, Ithaca 2003; W. Streeck, A. Hassel: The Crumbling Pillars of Social Partnership, in: H. Kitschelt, W. Streeck (Hrsg.): Germany: Beyond the Stable State, a.a.O., S. 101-124.

<sup>3</sup> Vgl. H.-W. Sinn: Ist Deutschland noch zu retten?, Berlin 2005, S. 179.

<sup>4</sup> H. Tüselmann, F. McDonald, A. Heise, M. Allen, S. Voronkova: Employee Relations in Foreign-Owned Subsidiaries, Basingstoke 2007; A. Heise, H. Tüselmann, F. McDonald, M. Allen, S. Voronkova: Unternehmerische Performanz deutscher Tochterunternehmen in Großbritannien – das deutsche Arbeitsbeziehungsmodell im „liberalen Kapitalismus“, in: WSI-Mitteilungen, 58. Jg. (2005) H. 7.

*Prof. Dr. Arne Heise, 48, lehrt Volkswirtschaftslehre an der Universität Hamburg und an der Izmir Economics University, Türkei; Prof. Dr. Heinz Tüselmann, 49, lehrt International Business an der Manchester Metropolitan University; Prof. Dr. Frank McDonald, 58, lehrt International Business an der University of Bradford; und Matthew Allen, 38, ist Lecturer an der Manchester Business School.*

feststellen, dass – insbesondere, wenn die dortigen Manager aus Deutschland kamen – ein dem britischen (voluntaristischen) Rechtssystem angepasster, spezifisch deutscher Zugang zu betrieblichen Arbeitsbeziehungen gesucht wurde, den wir als „dualistischen Partnerschaftsansatz“ bezeichnet hatten. Er umfasst eine Verbindung von kollektiven Vertretungs- und Partizipationsstrukturen mit individualistischen Beteiligungskonzepten.

Was wir zunächst nur für die deutschen Tochterunternehmen in Nordwestengland nachweisen konnten, ließ sich in der Folgestudie, der eine Vollerhebung aller deutschen Tochterunternehmen mit mehr als 25 Beschäftigten in Großbritannien zugrunde liegt, verallgemeinern und konnte durch Performanzvergleiche mit anderen in Großbritannien vorfindlichen Arbeitsbeziehungsmodellen erweitert werden. Dabei zeigte sich nicht nur eine überlegene Produktivität des spezifisch deutschen Modells, sondern auch eine höhere Profitabilität gegenüber Unternehmen mit individualistischen Arbeitsbeziehungskonzepten.

All dies sprach weder für eine „Abstimmung mit den Füßen“ gegen das deutsche Arbeitsbeziehungsmodell, noch für dessen Anschlussunfähigkeit in gänzlich anderen rechtlichen Rahmenbedingungen und schon gar nicht für eine ökonomische Unterlegenheit. Allerdings konnte gerade dieser Aspekt in den genannten Studien noch nicht ausreichend vertieft werden, weil noch keine Vergleichsdaten über US-Tochterunternehmen vorlagen, deren liberale, managementorientierte Human-Resource-Management-Ansätze als „globaler Standard“ in Multinationalen Unternehmen angesehen werden.<sup>5</sup> Dieses Manko kann nun mit unserer neuesten Studie überwunden werden und damit vielleicht – zu einer Zeit, in der das „amerikanische Modell“ vorurteilsfreier und hegemoniebefreit diskutiert werden kann – einen Beitrag zum Überdenken internationaler Benchmark-Modelle leisten.

### Zur Methodik

Grundlage der Studie ist eine Vollbefragung aller deutschen Tochterunternehmen mit einer Beschäftigungshöhe von mindestens 25 Arbeitnehmern nach der Unternehmensliste der Deutsch-Britischen Handelskammer in London und – aufgrund des Fehlens einer entsprechenden Aufstellung für US-Tochterunternehmen in Großbritannien – einer zufälligen Auswahl von 900 Betrieben mit US-amerikanischen

Muttergesellschaften nach einer Aufstellung der englischen Regionalentwicklungsbehörde und einer Dun & Bradstreet-Liste<sup>6</sup>. Aus den etwa 12 000 US-Tochterunternehmen in Großbritannien wurden 900 Betriebe so ausgewählt, dass nicht nur die Größe des Samples (Grundgesamtheit) etwa der Größe des deutschen Samples entspricht, sondern nach Unternehmensgröße und sektoraler Zuordnung Repräsentativität hergestellt ist. Der Anteil der auswertbaren Antworten liegt mit 24,6% bei den deutschen und 20,7% bei den US-Tochterunternehmen ausreichend hoch und die Repräsentativitätstests ergaben in beiden Fällen keinerlei Bias (Verzerrung).

Die Erhebungsfragen der strukturierten Interviews gruppierten sich um drei Komplexe

1. subjektive Bewertungen der betrieblichen Performanz,<sup>7</sup>
2. Arbeitsbeziehungscharakteristika und
3. zahlreiche Kontrollvariablen,

die in Anlehnung an den britischen Workplace Employee Relations Survey von 1998<sup>8</sup> entwickelt wurden, um größtmögliche Vergleichbarkeit zu gewährleisten.

Großbritannien bietet sich deshalb als Untersuchungsland besonders an, weil der traditionell geringe Verrechtlichungsgrad der Arbeitsbeziehungen („Voluntarismus“) es den Unternehmen erlaubt, jede beliebige Form der Partizipation und Arbeitnehmerbeteiligung zu wählen, die als vorteilhaft erachtet wird. Und da auch ein Tarifrecht weitgehend fehlt, ist das Kollektivvertragssystem überwiegend verbetrieblicht und allenfalls als Rahmen anzusehen, der individuell ausgefüllt werden kann. Es ist von besonderem Interesse, ob in diesem freizügigen („permissiven“) Umfeld Unterschiede in der Ausgestaltung der Arbeitsbeziehungen zwischen solchen Unternehmen festzustellen sind, deren Mutterunternehmen aus stärker kollektiven Systemen kommen (Deutschland) und solchen, die stärker auf die uneingeschränkten Managementrechte (Großbritannien) bzw. vom Management entworfenen Partizipationspraktiken (USA) setzen. Da wir diese Unterschiede bereits früher festgestellt hatten, ist es hier

<sup>6</sup> Dun & Bradstreet ist die größte Wirtschaftsauskunftei der Welt.

<sup>7</sup> Es werden subjektive Bewertungen erfragt, weil einerseits Fragen nach „harten“ Gewinn- und Produktivitätskennzahlen trotz zugesicherter Anonymität zu geringeren Rücklaufquoten führen. Andererseits wurden hier die Fragen des WERS zur besseren Vergleichbarkeit übernommen. Insgesamt gibt es keinen Grund, systematische Verzerrungen bei der Beantwortung zu erwarten.

<sup>8</sup> M. Cully, S. Woodland, A. O'Reilly, G. Dix, N. Millward, A. Bryson, J. Forth: The 1998 Workplace Employee Relations Survey.

<sup>5</sup> R. Whittington, M. Mayer: The European Corporation: Strategy, Structure and Social Science, Oxford 2000.

## ARBEITSBEZIEHUNGSMODELLE

**Tabelle 1**  
**Herkunftsland-Differenzen**

	Mittel D	USA	Koeffizienten <sup>1</sup>	Pseudo R <sup>2</sup>
Arbeitsbeziehungsdimensionen				
Kollektiv	0,38	0,26	0,53*** (2,93)	0,06
Direktes Beteiligungssystem (High-Involvement-Systeme – HIS)	0,64	0,68	0,04 (0,25)	0,07
Arbeitsbeziehungsansätze				
Kollektiv mit Partnerschaftsmodell	0,22	0,10	0,68*** (3,10)	0,09
Kollektiv ohne Partnerschaftsmodell	0,16	0,16	0,22 (1,10)	0,03
Individualistisch mit HIS („High Road Approach“)	0,36	0,51	-0,39** (-2,27)	0,08
Individualistisch ohne HIS („Low Road Approach“)	0,26	0,24	-0,20 (-1,08)	0,09
Kein Beteiligungssystem („Bleak Houses“)	0,14 (0,03)	0,42 (0,12)	-0,85** (-2,13)	0,15

Anmerkungen: \*\*\*, \*\*, \* statistisch signifikant bei 1%, 5% und 10% Irrtumswahrscheinlichkeit.

<sup>1</sup> Z-Test in Klammern. Kontrollvariablen: Alter, Industriezweig, Anzahl der Beschäftigten, Teilzeitquote, Auslandsumsatz, Technologie und Know-How-Transfer, Anteil der qualifizierten Mitarbeiter in der Beschäftigungsstruktur, Vorkommen von Expatriate Managern, Region, Gründungsmodus.

besonders interessant, nach Auswirkungen auf die betriebliche Leistungsfähigkeit zu fragen.

Analytisch wurden vier verschiedene Beschäftigungsbeziehungsmodelle entwickelt,<sup>9</sup> die aus kollektiven (Gewerkschaftsanerkennung, unabhängige Personalvertretungen) und direkten (Gruppenarbeits- und Qualitätszirkel, regelmäßige Betriebs- und Informationsversammlungen etc.) Partizipationsdimensionen bestehen:

- der individualistische Arbeitsbeziehungsansatz ohne direktes Beteiligungssystem (High-Involvement-System) setzt wesentlich auf das Management-Prärogativ – diese Form der weitgehenden Ablehnung von klar strukturierten Partizipationssystemen findet sich weitverbreitet in britischen Unternehmen;
- der individualistische Arbeitsbeziehungsansatz mit direktem Beteiligungssystem lehnt zwar kollektive Partizipationsformen ab, versucht diese aber durch selbstentwickelte, vom Management kontrollierte

<sup>9</sup> A. Heise, H. Tüselmann, F. McDonald, M. Allen, S. Voronkova: Unternehmerische Performanz deutscher Tochterunternehmen in Großbritannien, a.a.O.

Human-Resource-Management-Formen zu ersetzen;

- der kollektive Arbeitsbeziehungsansatz ohne Partnerschaftsmodell stellt den traditionellen, allein auf Gewerkschaftskanäle setzenden Versuch der Mitarbeiterbeteiligung dar und
- der kollektive Arbeitsbeziehungsansatz mit Partnerschaftsmodell versucht, kollektive und direkte Beteiligungssysteme systematisch und unter Beteiligung der betrieblichen Gewerkschaftsvertreter miteinander zu kombinieren.

Wir wollen im Folgenden noch einmal kurz die Ergebnisse unserer früheren Studien rekapitulieren, wonach sich nach dem Herkunftsland der Muttergesellschaften differenzierte Arbeitsbeziehungsmodelle in den befragten Tochterunternehmen belegen lassen und deren Auswirkungen auf die Unternehmensperformanz untersuchen.

### Typische Arbeitsbeziehungsmodelle

Im Gegensatz zu anderen, weniger umfangreichen Studien<sup>10</sup> haben wir einen starken Herkunftslandeffekt sowohl für deutsche als auch für US-Tochterunternehmen in Großbritannien nachweisen können. Wie aus Tabelle 1 ersichtlich wird, bedienen sich deutsche Tochterunternehmen signifikant häufiger kollektiver Arbeitsbeziehungsdimensionen als US-Tochterunternehmen und es lässt sich mit dem kollektiven Partnerschaftsmodell eine spezifisch deutsche Anpassung an die permissiven Verhältnisse in Großbritannien bestimmen, während die US-Tochterunternehmen tatsächlich signifikant häufiger den individualistischen Ansatz mit direkten „High-Involvement-Systemen“ – den sogenannten „High Road Approach“ wählen. Es fällt ebenfalls auf, dass die Wahrscheinlichkeit, in einem deutschen Tochterunternehmen keinerlei kollektive oder direkte Beteiligungsstrukturen vorzufinden – das sogenannte „Bleak House“ (düsteres, ödes Haus) –, signifikant geringer ist als in US-Tochterunternehmen.

Von aufatmendem Nutzen der Handlungsspielräume, die die britischen Bedingungen bieten, kann also im Falle deutscher Tochterunternehmen keine Rede sein. Schließlich zeigt sich, dass die deutschen Tochterunternehmen durchaus bereit sind, direkte Beteiligungsverfahren – sogenannte High-Involvement-Systeme (HIS) – einzusetzen; eine nennenswerte Differenz zu den US-Tochterunternehmen – vorgebliche Vorrei-

<sup>10</sup> J. Child, D. Faulkner, R. Pitkethly: The Management of International Acquisitions, Oxford 2001.

## ARBEITSBEZIEHUNGSMODELLE

**Tabelle 2**  
**Performanzergebnisse und Voice-Mechanismen: deutsche und US-Unternehmen**

	Komparative Arbeitsproduktivität	Komparative Profitabilität	Komparative Arbeitsproduktivität	Komparative Profitabilität
	Deutsche Tochterunternehmen		US-Tochterunternehmen	
Kollektiver Arbeitsbeziehungsansatz	0,67*** (3,03)	0,20 (0,92)	0,42** (1,89)	-0,38* (-1,70)
Individualistischer Arbeitsbeziehungsansatz ohne HIS (nur Joint Consultative Committees – JCC)	0,26 (0,91)	0,23 (0,35)	0,18 (0,83)	-0,16 (-0,63)
Individualistischer Arbeitsbeziehungsansatz mit HIS	0,56** (2,69)	0,35 (1,63)	0,68***	0,43
Pseudo R <sup>2</sup>	0,10	0,09	0,11	0,13

Anmerkungen: Koeffizienten, Z-Test in Klammern. \*\*\*, \*\*, \* statistisch signifikant bei 1%, 5% und 10 % Irrtumswahrscheinlichkeit. Kontrollvariablen siehe Tabelle 1.

ter dieser Human-Resource-Management-Verfahren – gibt es nicht. Dies bestätigt die Ergebnisse anderer Forschungen.<sup>11</sup>

### Performanzergebnisse

In den Tabelle 1 bis 3 werden die Performanzergebnisse der deutschen und US-Tochterunternehmen ausgewiesen. Es zeigt sich, dass die Verwendung eines kollektiven Arbeitsbeziehungsansatzes, der auf Anerkennung der Gewerkschaften basiert, sowohl in deutschen als auch US-Tochterunternehmen zu signifikanter Erhöhung der (relativen)<sup>12</sup> Arbeitsproduktivität führt, die deutschen Tochterunternehmen aber offenbar diesen Ansatz besser zum eigenen komparativen Vorteil einsetzen können. Umgekehrt sieht es aus, wenn die deutschen und amerikanischen Tochterunternehmen

den für Multinationale Unternehmen als „internationaler Benchmark“ bezeichnete individualistische Arbeitsbeziehungsansatz mit „High-Involvement-Systemen“ verwenden: Zwar zeigen sich auch in diesem Falle beiderseits signifikante Produktivitätsvorteile, aber die US-Tochterunternehmen profitieren relativ stärker als die deutschen Tochterunternehmen, die den Gewerkschaften die Anerkennung als Verhandlungs- und Gestaltungspartner versagen und stattdessen auf Human-Resource-Management-Praktiken setzen. Insgesamt zeigt sich damit eine zweite Seite des Herkunftslandprinzips: die deutschen und amerikanischen Tochterunternehmen in Großbritannien verwenden nicht nur deutlich häufiger jene Arbeitsbeziehungsansätze, mit denen sie aus ihren Herkunftsländern vertraut sind, sie gestalten die respektiven Arbeitsbeziehungsansätze auch mit höherem komparativen Produktivitätsvorteil.<sup>13</sup> Bemerkenswert ist auch, dass sich zumindest

<sup>11</sup> A. Kurdelbusch: Multinationals and the Rise of Variable Pay in Germany, in: European Journal of Industrial Relations, Vol. 8, Nr. 3, 2002, S. 325-349.

<sup>12</sup> Die Interviewfragen waren nach der relativen (besser als der Branchendurchschnitt, gleich oder schlechter als der Branchendurchschnitt), nicht nach der absoluten Höhe der Arbeitsproduktivität gestellt.

<sup>13</sup> Zumindest für die deutschen Unternehmen haben wir in der früheren Studie auch Hinweise auf die Wirkungskanäle erhalten: Ursache für den Produktivitätsvorteil scheint in erster Linie die Reduktion der freiwilligen Arbeitskräftemobilität und die damit verbundene, höhere Verweildauer in den Unternehmen zu sein.

**Tabelle 3**  
**Performanzergebnisse und Voice-Mechanismen: alle befragten Tochterunternehmen**

	Komparative Arbeitsproduktivität	Komparative Profitabilität
Alle Tochterunternehmen	n/s	n/s
Tochterunternehmen mit kollektivem Arbeitsbeziehungsansatz	D**	D*
Tochterunternehmen mit individualistischem Arbeitsbeziehungsansatz ohne HIS	n/s	n/s
Tochterunternehmen mit individualistischem Arbeitsbeziehungsansatz mit HIS	USA**	USA*

Anmerkungen: D = Deutsche Tochterunternehmen weisen im Vergleich zu US-amerikanischen Tochterunternehmen eine signifikant bessere Performanz aus. USA = US-amerikanische Tochterunternehmen weisen im Vergleich zu deutschen Tochterunternehmen eine signifikant bessere Performanz aus. n/s = nicht signifikant. \*\*\*, \*\*, \* statistisch signifikant bei 1%, 5% und 10% Irrtumswahrscheinlichkeit. Kontrollvariablen siehe Tabelle 1.

**Tabelle 4**  
**Performanzergebnisse des kollektiven Arbeitsbeziehungsansatzes mit Partnerschaftsmodell im Vergleich**

	Komparative Arbeitsproduktivität	Komparative Profitabilität	Komparative Arbeitsproduktivität	Komparative Profitabilität
	Deutsche Tochterunternehmen		US-Tochterunternehmen	
Kollektiver Arbeitsbeziehungsansatz ohne Partnerschaftsmodell	-0,62** (-2,06)	-1,62*** (-3,07)	-1,02*** (-2,82)	-1,14*** (-3,70)
Individualistischer Arbeitsbeziehungsansatz mit HIS	-0,66** (-2,46)	-0,78** (-2,07)	-0,43* (-1,77)	-0,78* (-1,84)
Individualistischer Arbeitsbeziehungsansatz ohne HIS	-1,43*** (-4,46)	-1,68*** (-3,23)	-0,69*** (-2,69)	-0,65* (-1,86)
Pseudo R <sup>2</sup>	0,11	0,15	0,14	0,13

Anmerkungen: Koeffizienten, Z-Test in Klammern. \*\*\*, \*\*, \* statistisch signifikant bei 1%, 5% und 10% Irrtumswahrscheinlichkeit. Kontrollvariablen siehe Tabelle 1.

auf dieser Abstraktionsebene, auf der noch nicht nach kollektiven Arbeitsbeziehungsansätzen mit und ohne Partnerschaftsmodell unterschieden wurde, die komparativen Arbeitsproduktivitätsvorteile im Prinzip nicht in entsprechend höherer Profitabilität niederschlagen – offenbar werden sie entweder an die Konsumenten (über die Preise) oder die Beschäftigten (über die Löhne) weitergegeben. Die Ergebnisse sind besonders markant, da sich – ungeachtet der Voice-Mechanismen – keine signifikanten Performanzunterschiede zwischen den deutschen und US-amerikanischen Tochterunternehmen ergeben (siehe Tabelle 3 „Alle Tochterunternehmen“).

#### Ergebnisse im Vergleich zum deutschen Modell

In Tabelle 4 sind die Performanzergebnisse verschiedener Arbeitsbeziehungsansätze im Vergleich zum kollektiven Arbeitsbeziehungsansatz mit Partnerschaftsmodell – also der spezifischen Anpassung des deutschen Modells an die permissiven britischen Verhältnisse – dargestellt. Dabei ist weniger erstaunlich, dass die deutschen Tochterunternehmen, die diesen Ansatz verwenden, klare (relative) Produktivitätsvorteile gegenüber allen alternativen Arbeitsbeziehungsansätzen erleben. Vielmehr erstaunt, dass auch die US-Tochterunternehmen, die sich überwiegend für einen anderen – hier deutlich unterlegenen Ansatz: den „High Road Approach“ – entscheiden, signifikante Produktivitätsvorteile angeben, wenn sie den eher ungewohnten kollektiven Ansatz mit implementierten High-Involvement-Systemen – also das Partnerschaftsmodell – verwenden. Obwohl also US-Tochterunternehmen wenig Erfahrung mit kollektiven Arbeitsbeziehungen haben und es wohl auch kulturelle Barrieren gegen gewerk-

schaftliche Anerkennung und Etablierung gibt, können zumindest jene (wenigen) US-Tochterfirmen, die dennoch kollektive Ansätze mit High-Involvement-Systemen unter Einbindung der Gewerkschaften – also das Partnerschaftsmodell – implementieren, signifikante Produktivitätsvorteile realisieren. Und es wird auch deutlich, dass nun nicht nur Arbeitnehmer oder Konsumenten von der relativ höheren Produktivität profitieren, sondern auch die Kapitaleigentümer – denn auch die Profitabilität wird durchweg als höher eingeschätzt.

Allerdings zeigt sich auch, dass deutsche Tochterunternehmen, die mehr Erfahrung mit dem kollektiven Ansatz haben, das Partnerschaftsmodell signifikant erfolgreicher – d.h. mit höherer Produktivität und höherer Profitabilität – anwenden (vgl. Tabelle 5). Oder um es deutlicher zu sagen: Das an die permissiven britischen Verhältnisse angepasste „deutsche Arbeitsbeziehungsmodell“ verspricht beste Performanzaussichten – auch im Vergleich mit dem zum „Benchmark-Modell“ der globalisierten Unternehmenswelt stilisierten „High Road Approach“ US-amerikanischer Provenienz.

#### Ein vorsichtiges Fazit

Wir haben eine Vollbefragung aller deutschen Tochterunternehmen und eine zufällige Erhebung amerikanischer Tochterunternehmen in Großbritannien durchgeführt, deren Rücklaufquoten repräsentative Ergebnisse zulassen. Großbritannien wurde als Zielland deutscher und amerikanischer Direktinvestitionen gewählt, weil die permissiven Rahmenbedingungen den Unternehmen bei der Ausgestaltung der Arbeitsbeziehungen weitgehend freie Hand las-

**Tabelle 5**  
**Performanzergebnisse und Arbeitsbeziehungsansätze: deutsche und US-Tochterunternehmen**

	Komparative Arbeitsproduktivität	Komparative Profitabilität
Tochterunternehmen mit kollektivem Arbeitsbeziehungsansatz und mit Partnerschaftsmodell	D*	D*
Tochterunternehmen mit kollektivem Arbeitsbeziehungsansatz ohne Partnerschaftsmodell	D**	D*
Tochterunternehmen mit individualistischem Arbeitsbeziehungsansatz und HIS („High Road Approach“)	USA**	USA*
Tochterunternehmen mit individualistischem Arbeitsbeziehungsansatz ohne HIS („Low Road Approach“)	n/s	USA**

Anmerkungen: D = Deutsche Tochterunternehmen weisen im Vergleich zu US-amerikanischen Tochterunternehmen eine signifikant bessere Performanz aus. USA = US-amerikanische Tochterunternehmen weisen im Vergleich zu deutschen Tochterunternehmen eine signifikant bessere Performanz aus. n/s = nicht signifikant; \*\*\*, \*\*, \* statistisch signifikant bei 1%, 5% und 10% Irrtumswahrscheinlichkeit. Kontrollvariablen siehe Tabelle 1.

sen – die vorgefundenen Ergebnisse dürfen deshalb als selbstgestaltet angenommen werden. Wir hatten bereits in einer früheren Studie festgestellt, dass die deutschen ebenso wie die US-Tochterunternehmen Arbeitsbeziehungen präferieren, die den Arbeitsbeziehungssystemen der Mutterunternehmen nahekommen: die deutschen Tochterunternehmen wählen einen kollektiven Arbeitsbeziehungsansatz, der um direkte Beteiligungssysteme unter systematischer Einbeziehung von Gewerkschaftsvertretern erweitert ist – dieser Partnerschaftsansatz kann deshalb als an die britische Umgebung angepasstes „deutsches Modell“ bezeichnet werden. Die US-Unternehmen präferieren eindeutig individualistische Arbeitsbeziehungssysteme unter Umgehung gewerkschaftlicher Vertreter, aber ebenfalls unter Einschluss direkter participationsstrukturen – der sogenannte „High Road Approach“. Statt „Flucht aus den heimischen Strukturen“ – insbesondere von deutschen Arbeitgebervertretern immer wieder an die Wand gemalt – erleben wir also einen starken Herkunftsländereffekt, also eine angepasste Übernahme bekannter und erprobter participationsstrukturen.

Die Ergebnisse unserer früheren Studien, wonach die deutschen Tochterunternehmen mit dem Partnerschaftsmodell im Durchschnitt signifikant höherer

Produktivität und Profitabilität angeben als der Durchschnitt der Unternehmen am Standort Großbritannien – egal welches Arbeitsbeziehungsmodell sie auch verwenden –, konnte in dieser Studie nicht nur bestätigt, sondern durch einen Vergleich mit US-Tochterunternehmen in Großbritannien noch aussagekräftiger gemacht werden. Die deutschen Tochterunternehmen mit Partnerschaftsmodell sind im Durchschnitt auch produktiver und profitabler als die US-Tochterunternehmen – selbst wenn diese den als internationalen Benchmark Multinationaler Unternehmen geltenden „High Road Approach“ direkter Human-Ressource-Management-Beteiligungssysteme wählen.

Schließlich lässt sich auch die vielfach geäußerte Behauptung widerlegen, wonach ein möglichst wenig formal reguliertes – also permissives – Umfeld für Betriebe deshalb wünschenswert sei, weil Unternehmen schon am besten wüssten, mit welchen Arbeitsbeziehungen sie die besten Ergebnisse erzielen können. Selbst wenn man vernachlässigen wollte, dass nicht nur die Profitabilität des Unternehmens im Mittelpunkt der Ausgestaltung betrieblicher Organisations- und participationsstrukturen stehen sollte, sondern auch die Arbeitnehmer und Konsumenten – also alle Stakeholder –, zeigt die überwiegende Zahl britischer Unternehmen mit minimaler participationsstruktur („Low Road Approach“) oder gar ohne jede Form der Arbeitnehmerbeteiligung („Bleak House“), aber auch der überwiegend von US-Tochterunternehmen gewählte „High Road Approach“, dass keineswegs immer die überlegenen Arbeitsbeziehungsansätze gewählt werden. Auch das häufig anzutreffende Reaktionsmuster, wonach eben Unternehmen aus „gewerkschaftsarmen“ Umfeldern – britische oder amerikanische etwa – mit kollektiven Arbeitsbeziehungen nicht zum Nutzen aller Stakeholder umzugehen wüssten, wird durch unsere Untersuchung widerlegt.

Über die Gründe, weshalb dennoch die überlegenen Arbeitnehmerbeteiligungsformen – der kollektive Ansatz mit Partnerschaftsmodell – nicht auch von britischen und amerikanischen Unternehmen häufiger verwendet wird, kann letztlich nur spekuliert werden. Entweder fehlen die entsprechenden Informationen und Kenntnisse (dann allerdings würde der Hayeksche Entdeckungsmechanismus des Marktes versagen!) oder es gibt kulturelle bzw. ideologische Barrieren. Letztere wären gute Gründe für eine formale Regulierung (ergo: Kodifizierung) von Arbeitsbeziehungen, wie wir es in Deutschland kennen.