

Stefan Rüb | Hans-Wolfgang Platzer

Das Management als Akteur transnationaler Arbeitsbeziehungen

Eine empirische Untersuchung in
deutschen Konzernzentralen



Nomos

edition
sigma



Stefan Rüb | Hans-Wolfgang Platzer

Das Management als Akteur transnationaler Arbeitsbeziehungen

Eine empirische Untersuchung in
deutschen Konzernzentralen



Nomos

edition
sigma



Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8487-5344-4 (Print)

ISBN 978-3-8452-9544-2 (ePDF)

edition sigma in der Nomos Verlagsgesellschaft

1. Auflage 2018

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2018. Gedruckt in Deutschland. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Vorwort

Mit dieser Studie schließt sich für uns ein Kreis: In unserer langjährigen empirischen Forschung über Institutionen und Akteure transnationaler Arbeitsbeziehungen folgten die wissenschaftlichen Erkenntnisinteressen und die Zugänge zum Themenfeld meist einer Perspektive, in der arbeitnehmerseitige und gewerkschaftliche Problemstellungen im Vordergrund standen. Zwar war die Arbeitgeberseite mit ihren Interessenlagen und Aktivitäten stets Teil der empirischen Erhebungen, aber eben in einer eher nachgeordneten Position.

In der vorliegenden Untersuchung sind diese empirischen und analytischen Gewichtungungen umgekehrt. Im Zentrum dieses Forschungsprojekts stand die Arbeitgeberseite. Ziel der Untersuchung war es, auf empirisch-qualitativer Grundlage die Interessen, Leitbilder und Praxen des Konzernmanagements bei der Gestaltung transnationaler Arbeitsbeziehungen einschließlich der flankierenden Aktivitäten von Arbeitgeberverbänden zu analysieren.

Gerade weil sich bei diesem Projekt der Feldzugang als vergleichsweise schwierig und zeitaufwendig gestaltet hat, sind wir denjenigen, die uns den Unternehmenszugang gesichert und für Gespräche zur Verfügung gestanden haben, umso mehr zu großem Dank verpflichtet: den Vertreterinnen und Vertretern des Managements der untersuchten Unternehmenszentralen, die im Zentrum der Untersuchung standen, den Arbeitgeberverbandsvertretern wie auch den Europäischen und SE-Betriebsratsvorsitzenden und Gewerkschaftshauptamtlichen. Sie alle haben durch ihre Kenntnisse, ihre Erfahrungen und ihre Bereitschaft zu umfassender und offener Auskunft wesentlich zu dieser Studie beigetragen.

Großen Dank schulden wir unserem Teamkollegen Jürgen Kädler, der das Projekt mit auf den Weg gebracht und uns stets mit Rat und Tat beigestanden hat.

Über die ganze Laufzeit des Projekts hinweg haben uns wissenschaftliche und studentische Hilfskräfte bei der Beschaffung und Aufbereitung von Dokumenten, beim Transkribieren der Interviews und beim Redigieren von Texten unterstützt. Für eine stets zuverlässige und ungemein sorgfältige Arbeit danken wir (in der zeitlichen Abfolge ihrer Mitarbeit) Jochen Schiersch, Jessika Kropp, Leonie Neumeier, Miriam Keller, Kelsey Newcomb und Siglinde Peetz.

Den Mitgliedern des Projektbeirats möchten wir für ihr inhaltliches Engagement und für viele hilfreiche Anregungen ebenfalls sehr herzlich danken.

Schließlich schulden wir der Hans Böckler Stiftung für die finanzielle Förderung und Stefan Lücking für seine verlässliche und inhaltlich-konstruktive Begleitung des Projekts großen Dank.

Im August 2018 Stefan Rüb, Göttingen
 Hans-Wolfgang Platzer, Fulda/Tübingen

Inhalt

1	Einleitung	5
2	Anlage der Untersuchung	18
2.1	Untersuchungskonzept	18
2.2	Untersuchungsgegenstand und methodisches Vorgehen	27
2.3	Generelle Charakteristika der Fallunternehmen	32
3	Rahmenbedingungen des Managements transnationaler Arbeitsbeziehungen	39
3.1	Internationale Unternehmensentwicklung	39
3.1.1	Anhaltende und komplexe Globalisierung und Transnationalisierung	40
3.1.2	Internationale Unternehmensentwicklung und transnationale Arbeitsbeziehungen	43
3.2	Politisch-institutionelles Unternehmensumfeld	48
3.2.1	Internationale Regulierung	49
3.2.2	Institutionelle und kulturelle Heterogenitäten	54
3.2.3	Stammlandeffekte	59
3.3	Nationale und transnationale Arbeitgeberverbände	65
3.3.1	Zum strukturellen Rahmen transnationaler Arbeitgeberverbandspolitik	66
3.3.2	Das transnationale Organisationsgefüge in den untersuchten Sektoren und Funktionen der Verbände	71
3.3.3	Befunde und Schlussfolgerungen	78
3.4	Gegenseite: Transnationale Mehrebenenorganisation der Arbeitnehmervertretung	79
3.5	Zwischenfazit: Rahmenbedingungen und ihr Zusammenwirken	91

4	Organisation des Managements transnationaler Arbeitsbeziehungen	96
4.1	Stammlandbezogene Organisation	97
4.2	Internationale Organisation	101
4.3	Zwischenfazit: Organisationsformen und ihre Implikationen	107
5	Rolle des Managements transnationaler Arbeitsbeziehungen	109
5.1	Dienstleister für das Business Management	110
5.2	Hüter des Rechts und der Vereinbarungen	113
5.3	Protagonist einer proaktiven und beteiligungsorientierten Gestaltung transnationaler Arbeitsbeziehungen	117
5.4	Zwischenfazit: Unterschiedliche Rollenanforderungen und Selbstverständnisse	124
6	Arbeitsfelder des Managements transnationaler Arbeitsbeziehungen	127
6.1	Beziehungsmanagement gegenüber dem S/EBR	128
6.2	Management der Unterrichtung und Anhörung des S/EBR	131
6.2.1	Identifizierung unterrichtungs- und anhörungsrelevanter Gegenstände	132
6.2.2	Verfahrensgestaltung der Unterrichtung und Anhörung	138
6.2.3	Organisation begleitender Informationsprozesse	147
6.3	Verhandlungs- und Vereinbarungsmanagement mit S/EBR und Gewerkschaften	150
6.3.1	Verhandlung des EBR-Statuts bzw. der SE-Beteiligungsvereinbarung	150
6.3.2	Verhandlung und Umsetzung transnationaler Unternehmensvereinbarungen	153
6.4	Transnationale Gestaltung lokaler Arbeitsbeziehungen	155
6.5	Zwischenfazit: Unterschiedliche Gewichte der Arbeitsfelder	162

7	Möglichkeiten und Grenzen transnationaler Arbeitsbeziehungen: Interessenlagen und Perspektiven des Managements	165
7.1	Arbeitsbeziehungen und ihre Transnationalisierung: Eckpunkte der politischen und wissenschaftlichen Debatte	165
7.2	Rahmenbedingungen und Triebkräfte der Transnationalisierung konzernbezogener Arbeitsbeziehungen	171
7.3	Das Management als Akteur transnationaler Arbeitsbeziehungen – unternehmensinterne Prozesse und Handlungsfelder	176
7.4	Das Management und die Debatten um die längerfristigen Perspektiven transnationaler Arbeitsbeziehungen	183
8	Literatur	187

1 Einleitung

Die Arbeitsbeziehungsforschung befasst sich mit dem Institutionen- und Beziehungsgefüge der Trias Arbeitgeber (Unternehmen, Management, Arbeitgeberverbände), Arbeitnehmer (Arbeitnehmersvertretungen, Gewerkschaften) und Staat (regulative Rahmung der Arbeitswelt). Im Zuge der Europäischen Integration und Globalisierung gewinnen mit Blick auf diese Trias auch die jeweiligen supra- und internationalen (staatlichen) Institutionen (EU, ILO etc.) sowie die transnationalen gesellschaftlichen Akteure und die grenzübergreifenden Regulierungsinstrumente an Bedeutung. Die Arbeitgeberseite war und ist der deutlich am wenigsten erforschte Bereich dieser Trias. Dies gilt für die Rolle der Unternehmen und Arbeitgeberverbände in den nationalen Arbeitsbeziehungen und insbesondere für die mit der Europäisierung und Globalisierung der Arbeitsbeziehungen verbundenen Entwicklungen.

Diese Studie, die sich auf breiter empirischer Grundlage dem Management als Akteur transnationaler Arbeitsbeziehungen widmet, will dazu beitragen, dieses Ungleichgewicht zu verringern. Nur genauere Kenntnisse über das Managementhandeln im Bereich transnationaler Arbeitsbeziehungen und vertiefte Einsichten in die Unternehmenspraktiken in diesem Politikfeld machen es möglich, die generellen Entwicklungsmöglichkeiten, die Entwicklungsgrenzen und die Entwicklungsrichtungen transnationaler Arbeitsbeziehungen angemessen zu beurteilen und damit die diesbezüglichen wissenschaftlichen und politischen Debatten weiter voranzubringen.

Die Herausbildung grenzüberschreitender kollektiver Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen reicht bis in die 1960er und 70er Jahre zurück, als einzelne Unternehmen begannen, sich an grenzübergreifenden Vernetzungstreffen betrieblicher und hauptamtlicher Gewerkschaftsvertreterinnen und -vertreter dieser Unternehmen zu beteiligen. Es folgten ab Mitte der 1980er Jahre erste freiwillig vereinbarte europäische Informationsaustausche, die als Vorläufer und anfängliches Modell der Europäischen Betriebsräte gelten können. Ausgelöst durch die EBR-Richtlinie, die 1994 nach einem mehr als 20 Jahre währenden politischen Aushandlungsprozess verabschiedet wurde, erhielt die Europäisierung der Arbeitsbeziehungen

gen Mitte der 1990er Jahre einen starken Schub.¹ Infolgedessen kam es zu einer dynamischen Entwicklung von Europäischen Betriebsräten, die heute europaweit in mehr als 1.000 Unternehmen eingerichtet sind. Die seit 2004 rechtlich ermöglichten Europäischen Aktiengesellschaften haben zur Herausbildung von SE-Betriebsräten und einer europäischen Unternehmensmitbestimmung geführt.² Einige Unternehmen sind zudem bereit, die Europäischen Betriebsratsgremien über den Geltungsbereich der EBR-Richtlinie hinaus freiwillig um weitere europäische Länder (wie die Schweiz, Russland oder die Türkei) zu erweitern. Zugleich haben sich im praktischen Prozess unterschiedliche Kulturen und Intensitäten politischer Austauschbeziehungen zwischen zentralem Management und diesen grenzübergreifenden Betriebsratsgremien entwickelt. Das Entstehen einer transnationalen Vereinbarungspolitik zwischen Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaften auf der einen, der europäischen oder zentralen Leitungsebene der Unternehmen auf der anderen Seite bildet schließlich einen weiteren qualitativen Entwicklungsschritt in diesem Prozess der Transnationalisierung unternehmensbezogener Arbeitsbeziehungen (Rüb et al. 2011).

Auch im globalen Rahmen haben sich im Zuge der voranschreitenden ökonomischen Globalisierung transnationale Arbeitsbeziehungen herausgebildet; etwa freiwillige Vereinbarungen zwischen Unternehmen und Belegschaftsvertretungen bzw. Gewerkschaften zur Einrichtung weltweiter Arbeitnehmervertretungsgremien oder die Vereinbarung globaler Rahmenabkommen zur Sicherung von Kernarbeitsnormen und Arbeitnehmerrechten.³ Insgesamt sind die Strukturbildungen und Regelsetzungen transnationaler Arbeitsbeziehungen auf globaler Ebene jedoch deutlich schwächer ausgeprägt als im europäischen Kontext.

-
- 1 EBR-Richtlinie steht hier als Kurzformel für die »Richtlinie über die Einsetzung eines Europäischen Betriebsrats oder die Schaffung eines Verfahrens zur Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer in gemeinschaftsweit operierenden Unternehmen und Unternehmensgruppen« (94/45/EG vom 22. September 1994 bzw. deren Neufassung 2009/38/EG vom 6. Mai 2009). Zur Entstehungsgeschichte der EBR-Richtlinie vgl. Lecher et al. 2001: 37ff.
 - 2 SE (Societas Europaea) bezeichnet die auf dem Weg einer EU-Verordnung 2001 geschaffene Rechtsform einer Europäischen (Aktien-)Gesellschaft. Die Beteiligung der Arbeitnehmer in der SE ist in einer die Verordnung ergänzende EU-Richtlinie (2001/86/EG vom 8. Oktober 2001) geregelt; diese beinhaltet zum einen die Einrichtung eines SE-Betriebsrats und zum anderen die Mitbestimmung der Arbeitnehmer im SE-Aufsichts- bzw. Verwaltungsrat.
 - 3 Eine grundlegende Analyse der Entwicklung und Ausgestaltung globaler Arbeitsbeziehungen findet sich bei Müller et al. 2004.

Die Arbeitgeberseite ist ein Schlüsselakteur im Prozess der Transnationalisierung der Arbeitsbeziehungen. Sie ist einerseits an rechtliche Vorgaben und darauf fußende interessenvertretungspolitische Praktiken (EBR, SE-Betriebsrat, SE-Aufsichts- bzw. Verwaltungsratsbeteiligung) gebunden und aufgefordert, mit diesen strukturell, prozedural und praktisch umzugehen. Sie kann andererseits auf voluntaristischer Grundlage die transnationalen Arbeitsbeziehungen gestalten, in dem sie angesichts eines politisch nur schwach regulierten transnationalen Raums mit der Arbeitnehmerseite unternehmensangepasste Lösungen jenseits rechtlicher Vorgaben vereinbart und implementiert.

Obgleich Institutionen und Praktiken der Arbeitsbeziehungen »ausgehandelte Ordnungen« (Strauss 1978) und »Interaktionskulturen« (Bosch 1997) darstellen, werden sie vornehmlich aus der Problemsicht und Interessenperspektive der Arbeitnehmerseite untersucht, während die Arbeitgeberseite erstaunlich unterbelichtet bleibt.⁴ Dies korrespondiert mit einem Verständnis des Managements, primär reaktiv mit betriebsrats- und gewerkschaftsseitigen Forderungen und Ansprüchen umzugehen. Soweit die Forschung sich diesem Bereich widmet, geht es eher um Management-sichten auf Kosten und Nutzen transnationaler Arbeitsbeziehungs-institutionen als um managementseitig wahrgenommene (und innerhalb des Managements oftmals unterschiedlich wahrgenommene) Handlungsstrategien und -optionen bei der Gestaltung grenzübergreifender Arbeitsbeziehungen.⁵ Dabei wird das Management als strategischer Akteur konzerninterner Arbeitsbeziehungen ebenso wenig in den Blick genommen wie die Entwicklung transnationaler Arbeitsbeziehungen als eine von Führungskräften und deren Stäben zu managende Aufgabe.

Weitbrecht und Braun kritisieren an der Arbeitsbeziehungs-forschung deshalb zurecht, dass sie das Management nicht hinreichend als einen durchsetzungsfähigen, gestaltenden Akteur der industriellen Beziehungen konzeptionell und empirisch in den Blick nimmt. Die handlungseinschränkende Rolle von Recht und Kultur (als Struktur im Giddens'schen

4 Hann, Hauptmeier und Waddington bestätigen dies in Bezug auf die EBR-Forschung:

»Finally, research is too narrowly focused on the labour side: only a few studies investigate management and employers' organizations. Future research could give more attention to the varying attitudes of employers, particularly the differences between managers and BusinessEurope, and also explore how managers use EWCs in practice.« (Hann et al. 2017: 12).

5 Ein Beispiel jüngeren Datums für eine so angelegte Untersuchung ist Pulignano/Turk 2016.

Sinne) werde zulasten ihrer handlungsermöglichenden Rolle überbetont. Moderne Steuerungs- und Kontrollkonzepte, die mit einem höheren Maß an Autonomie und Verantwortung der Beschäftigten einhergehen, verlangten indes eine »bewußtere, strategische Gestaltung der industriellen Beziehungen, ein Management der industriellen Beziehungen« (Weitbrecht/Braun 1999: 98).

Diese strategische Gestaltungsfrage kollektiver Arbeitsbeziehungen ist für das zentrale Management deutscher Unternehmen im transnationalen Raum insofern anspruchsvoll, als dieser rechtlich weniger stark vorstrukturiert ist als nationale Kontexte und dadurch ein vergleichsweise hohes Maß an Unsicherheit schafft, zugleich aber auch vielfältige Handlungsoptionen bietet, die von reaktiv-minimalistischen über legalistische bis zu proaktiv-substantiellen Gestaltungskonzepten transnationaler Arbeitsbeziehungen reichen.

Nach vorliegenden Forschungserkenntnissen bewegt sich die Entwicklung und Ausgestaltung einer transnationalen Ebene der Arbeitsbeziehungen in einem weiten Feld der Freiwilligkeit. Die *Global Labour Governance* ist generell von Soft Law ohne verbindlichen Charakter gekennzeichnet (Hassel 2008; Platzer/Rüb 2013). Harte rechtliche Vorgaben bestehen allein auf europäischer Ebene. Insbesondere die EBR-Richtlinie von 1994 und 2009 sowie die SE-Beteiligungs-Richtlinie von 2004 verpflichten das Management von Unternehmen, die unter die jeweiligen gesetzlichen Regelungen fallen, sich an der Entwicklung eines Mindestbestands transnationaler Arbeitsbeziehungen zu beteiligen. Hier zeigt die EBR-Forschung »dass die Unternehmensleitungen der Etablierung von EBR nur in Einzelfällen Widerstände entgegensetzen« (Stöger 2011: 25) und das Management relativ schnell eigene Interessen an europäischen Betriebsratsgremien entwickelt (Lecher et al. 1998: 225; Kotthoff 2006: 128ff.). Im Bereich der SE-Forschung wurde aber auch deutlich, dass Unternehmen europarechtliche Vorgaben dazu nutzen, bestehende nationale rechtliche Vorgaben zu umgehen und die Beteiligungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer/innen zu schwächen oder »einzufrieren« (Nagel 2014; Keller/Werner 2009).

Zugleich zeigen Forschungen zu einem jüngeren Entwicklungstrend transnationaler Arbeitsbeziehungen, nämlich der Entwicklung einer europäischen unternehmensbezogenen Vereinbarungspolitik, dass hierbei fallweise auch das Management der Initiator und Taktgeber dieser nicht rechtlich vorgeschriebenen und gerahmten Prozesse ist (Müller et al. 2004: 218; Platzer/Rüb 2014).

Hinzu kommt die Bereitschaft einer Reihe von Unternehmen, globale Rahmenvereinbarungen mit Gewerkschaften und Betriebsräten auf freiwilliger Basis abzuschließen. Diese Unternehmenspolitik führt die Forschung nicht allein auf Möglichkeiten arbeitnehmer- bzw. gewerkschaftsseitiger Druckausübung zurück (Egels-Zandén 2008, Papadakis 2009), sondern auch auf ein Unternehmensumfeld gestiegener normativer Erwartungen an die Einhaltung grundlegender sozialer Mindeststandards seitens der Zivilgesellschaft (globalisierungskritische Öffentlichkeit), der Politik (Entwicklung von Soft Law wie die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen oder der UN-Global-Compact), aber auch von Anlegern (Nachhaltigkeitsindizes). Demnach dienen globale Rahmenvereinbarungen dem Management nicht zuletzt dazu, soziale Risiken zuverlässig aufzuspüren und die Gewerkschaften in ein Risikobündnis einzubinden (Fichter et al. 2011; Hessler 2012; Papadakis 2009; Telljohann et al. 2009).

Die Rolle der Arbeitgeberseite wird zwar in einigen wenigen Studien, vor allem in der EBR-Forschung, explizit thematisiert oder als Teil breiter angelegter (Fall-)Untersuchungen mit behandelt (Vitols 2003/2009; Marginson et al. 2004; Weiler 2004; Gilson/Weiler 2008). Gleichwohl gilt, dass der einschlägige Forschungsstand insgesamt disparat und dahingehend defizitär ist, dass die Arbeitgeberseite im Entwicklungsprozess transnationaler (kollektiver) Arbeitsbeziehungen nicht als eigenständiger empirischer Forschungsgegenstand einer systematischen Analyse unterzogen wird; und zwar einer theoretisch angeleiteten Analyse, die nicht zuletzt auch Licht in die weitgehende Blackbox managementinterner Abstimmungsprozesse bringt.

Umgekehrt führen im Forschungsfeld des International Human Resource Managements transnationale Arbeitsbeziehungen ein vergleichbares Schattendasein (Collings 2008). Dass sich in der internationalen HRM-Forschung keine Beiträge finden, die die Entwicklung transnationaler Unternehmensarbeitsbeziehungen aus der Perspektive des Personalmanagements umfassend beleuchten, spiegelt die geringe Bedeutung wider, die Fragen kollektiver Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen in diesem stark angelsächsisch geprägten Forschungszweig zukommt.

An diesen Forschungsdesideraten der Arbeitsbeziehungs-forschung ansetzend nimmt diese Untersuchung die Arbeitgeberseite als Akteur der Entwicklung und Gestaltung transnationaler Arbeitsbeziehungen in den Blick und fragt danach, wie deutsche Unternehmenszentralen die transnationalen Arbeitsbeziehungen managen.

Die Untersuchung richtet sich zum einen auf die unternehmensstrukturellen und politisch-institutionellen Kontextfaktoren, einschließlich der

Rolle der Arbeitgeberverbände, die den Entwicklungsprozess des Managements transnationaler Arbeitsbeziehungen beeinflussen (Kapitel 3) und zum anderen auf das Management transnationaler Arbeitsbeziehungen selbst und zwar in den Dimensionen Organisation (Kapitel 4), Rollen (Kapitel 5) und Arbeitsfelder (Kapitel 6).

Im ersten Untersuchungsbereich gilt es zu ermitteln, wie die – teils widersprüchlichen, teils verschränkten, teils sich wechselseitig verstärkenden – Kontextfaktoren beschaffen sind und in welcher Gewichtung sie die Handlungsanforderungen an das Management transnationaler Arbeitsbeziehungen beeinflussen.

Im zweiten Untersuchungsbereich geht es zunächst darum, ein empirisch fundiertes, möglichst facettenreiches Bild der strategischen Überlegungen und Leitbilder, der Motive und Interessenlagen, der mikropolitischen managementinternen Aushandlungsprozesse sowie der Handlungsfelder und Alltagspraxen des Managements transnationaler Unternehmensarbeitsbeziehungen zu zeichnen. Zudem zielt dieser Untersuchungsschritt darauf, die empirischen Befunde bezüglich der transnationalen Strukturen und Prozeduren, der Themen und Regelungen, die die Konzernwirklichkeit in den untersuchten Fällen prägen, unter dem Blickwinkel von Grundmustern und zentralen Entwicklungslinien zu reflektieren.

Die so gewonnen Erkenntnisse werden schließlich in Kapitel 7 im breiteren Debattenkontext um die Transnationalisierung der Arbeitsbeziehungen verortet und bewertet.

Der Untersuchungsansatz und die Auswahl der insgesamt zwölf Unternehmensfälle (einschließlich des Branchenzuschnitts) werden in Kapitel 2 ausführlich dargelegt. Schon an dieser einleitenden Stelle sei auf Spezifika des empirischen Zugriffs hingewiesen, die es bei der Einordnung und Interpretation der Untersuchungsfälle zu berücksichtigen gilt.

Die Untersuchung weist einen – doppelten – deutschen Bias insofern auf, als sie auf Unternehmen mit Sitz in Deutschland und in ihrem empirischen Zugriff zugleich auf die Perspektive der deutschen Unternehmenszentralen begrenzt ist.

Zudem unterliegt die Untersuchung einem unternehmensstrukturellen Bias. Sie konzentriert sich auf Fälle mit entwickelten transnationalen Arbeitsbeziehungen (langjährige und möglichst innovative Praxis), vornehmlich auf Großunternehmen und auf Unternehmen, in denen an der Unternehmenszentrale institutionalisierte Arbeitsbeziehungen mit konfliktpartnerschaftlichen Akteursbeziehungen zu Betriebsräten und Gewerkschaften bestehen.

Die Untersuchung hat schließlich einen dritten, in der Untersuchungsanlage selbst nicht vorgesehenen Bias, der dem Feldzugang geschuldet ist und darin besteht, dass empirisch die Perspektive des unmittelbar für die transnationalen Arbeitsbeziehungen zuständigen Personalmanagements weitaus stärker abgegriffen werden konnte als die anderer, weniger direkt involvierter Managementbereiche.

Unter diesen Vorzeichen wird deutlich, was diese Untersuchung zu leisten vermag und wo ihre Grenzen liegen. Die Unternehmensfälle repräsentieren einen zugleich spezifischen und begrenzten Ausschnitt der Unternehmenswirklichkeit und setzen damit notwendigerweise einer Verallgemeinerung der empirischen Befunde Grenzen. Da gleichzeitig durch die spezifische Fallauswahl bestimmte Parameter konstant gehalten werden können, kann die Analyse im Sinne einer Pilotstudie aber auch in die Tiefe gehende Erkenntnisse gewinnen und ein empirisch detailliertes Bild des Managements transnationaler Arbeitsbeziehungen zeichnen. Letzterem versuchen wir auch durch die Form, in der wir das empirische Material präsentieren (etwa durch ausführlich dokumentierte Interviewpassagen), Rechnung zu tragen.

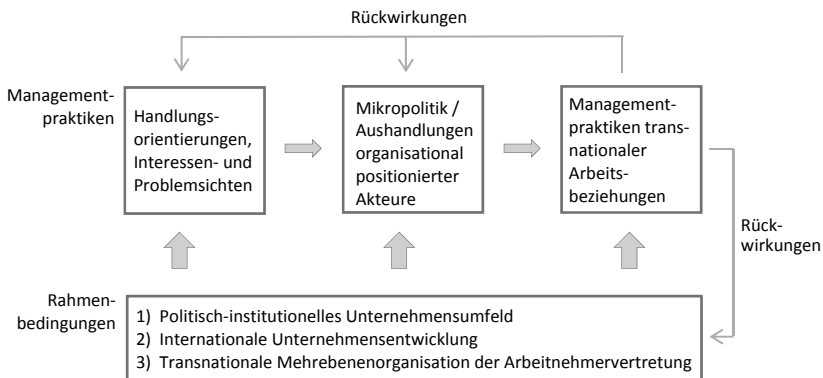
Künftige Forschungsarbeiten werden sich Unternehmen widmen müssen, die aus methodischen oder arbeitsökonomischen Gründen hier nicht berücksichtigt werden konnten, also etwa Konzernen mit Stammsitz außerhalb Deutschlands oder Unternehmen mit strukturell blockierten oder schwach ausgeprägten transnationalen Arbeitsbeziehungen.

2 Anlage der Untersuchung

2.1 Untersuchungskonzept

Die Untersuchung widmet sich den Managementpraktiken transnationaler Arbeitsbeziehungen in den Dimensionen (1) Organisation, (2) Rollen und Selbstverständnis und (3) Arbeitsfelder sowie den Faktoren, die diese beeinflussen.

Schaubild 1: Untersuchungskonzept



Das in Schaubild 1 veranschaulichte Untersuchungskonzept ist von folgenden Vorüberlegungen und Vorannahmen geleitet:

Erstens kann bei der Diskussion der Handlungsorientierungen des Managements im Hinblick auf Arbeitsbeziehungen und deren Transnationalisierung auf Vorarbeiten von Trinczek zurückgegriffen werden. In Auswertung von – in den 1990er Jahren in nordbayerischen Betrieben der Metall- und Elektroindustrie (mit mehr als 300 Beschäftigten) durchgeführten – Managementinterviews hat dieser eine Typologie kollektiver Orientierungsmuster des Managements im Umgang mit betrieblicher Mitbestimmung entwickelt (Trinczek 2004). Kollektive Orientierungsmuster werden dabei

»als gesellschaftlich strukturiertes Angebot an Subjekte verstanden (...), die ‚Welt‘ in einem spezifischen Handlungsfeld in bestimmter Weise zu ordnen« (Trinczek 2004: 184).

Das Management greift demnach bei der Ausbildung individueller oder bereichsspezifischer Handlungsorientierungen auf bereits entwickelte und vorfindbare kollektive Muster zurück. Individuelle Handlungsorientierungen einzelner Manager/innen können in Konflikt mit im Unternehmen oder einzelnen Managementbereichen vorherrschenden Handlungsorientierungen, aber auch mit einer dazu wenig kompatiblen Praxis der Gegenseite geraten. Die sechs von Trinczek identifizierten Orientierungsmuster lassen sich wie folgt charakterisieren:

Das *mitbestimmungsfeindliche Orientierungsmuster* sieht kollektive Formen der Interessenvertretung der Belegschaften als Einschränkung seiner Managementprärogative und unternehmerischen Freiheit an und spricht ihnen jedwede Legitimität ab. Dies korrespondiert mit einer »prinzipiell ablehnende(n) Haltung des Betriebsverfassungsgesetzes und der Institution ‚Betriebsrat‘, aber auch gegenüber tarifpolitischen Regulierungen« (ebd.: 192). Gerechtfertigt wird dies durch ein wirtschaftsliberales Legitimationsmuster, bei dem Ökonomie und Wohlstandsproduktion umso besser funktionieren, je weniger in die unternehmerische Freiheit und den Wettbewerb der Marktkräfte eingegriffen wird.

Auch im *patriarchalischen Orientierungsmuster* haben kollektive Mitwirkungsansprüche der Beschäftigten keinen legitimen Platz, sondern werden als Fremdeinmischung in betriebsfamiliäre Angelegenheiten und Störfaktor der Ordnung des Betriebs mit dem Patriarchen als natürlichem Oberhaupt betrachtet.

Beim *modernistischen Orientierungsmuster* steht die Legitimität betrieblicher Mitbestimmung ebenfalls auf schwachen Füßen, begründet sich aus ihrem Wert in der Vergangenheit, nicht in der Gegenwart. Formen und Ansprüche kollektiver Mitwirkung der Beschäftigten werden toleriert, aber als Auslaufmodell gesehen, das sich mit der Zeit von selbst erübrigen werde. Ein modernistisch orientiertes, professionelles Human Resource Management (HRM) stellt von sich aus sicher, dass die legitimen Gerechtigkeitsansprüche der Beschäftigten in dem Rahmen Berücksichtigung finden, wie es die ökonomischen Erfordernisse der Märkte erlauben.

Im *pragmatisch-machtbezogenen Orientierungsmuster* werden Betriebsräte und Gewerkschaften als Machtpol im Betrieb wahrgenommen, der sich aus rechtlichen und organisationalen Machtquellen speist und die rechtlich gegebenen Spielregeln des Umgangs mit ihnen als institutionell gegebene und deshalb legitime Form der Vertretung von Beschäftigtenin-

teressen anerkannt. Ebenso werden Konflikte als legitime Mittel der Interessenausgleichung betrachtet. Die Arbeitsbeziehungen werden als Wettstreit gleichermaßen legitimer Interessen von Beschäftigten und Unternehmen gerahmt, wobei die institutionelle Ordnung der Konfliktaustragung – bzw. das Machtverhältnis, das diese Ordnung verkörpert – die Rechtmäßigkeit des Ausgangs der Interessenausgleichungen sicherstellt.

Das *partnerschaftlich-kooperative Orientierungsmuster* pflegt ein

»affirmatives Verhältnis zur betrieblichen Mitbestimmung: Man weiß die Vorteile eines solchen Vertretungsorgans der Beschäftigten zu schätzen, wünscht sich aber einen flexiblen Umgang mit den gesetzlichen und tariflichen Regelungen, wobei den rechtlichen Bestimmungen jedoch eine ganz wichtige Orientierungsfunktion zukommt« (ebd.: 203).

Auch bei dieser Form steht die Legitimität der Vertretung von Beschäftigteninteressen durch Betriebsrat und Gewerkschaft prinzipiell nicht in Frage. Der Legitimitätsglaube beruht hier aber insbesondere auf der Bewährung des Betriebsrats als eines verlässlichen, kooperativen und konstruktiv-kompromissorientierten Partners. Dieses Muster entspricht Trinczek zufolge »weitgehend dem pragmatischen Ideal der bundesdeutschen Betriebsverfassung« (ebd.: 205).

Vertreter/innen des Managements mit einem *intermediär-konsensuellen Orientierungsmuster* verstehen sich schließlich weniger als Vertreter der Unternehmensinteressen, denn als Vermittler zwischen den Unternehmensinteressen, vertreten durch Kapitaleignern und Top-Management, auf der einen Seite und den arbeitnehmerorientierten Interessen, vertreten durch Beschäftigten und deren Repräsentanten, auf der anderen Seite. Sie sehen sich dadurch in einer strukturell ähnlichen Situation wie der Betriebsrat, der deshalb in ihren Augen den idealen Partner darstellt. Anders als beim modernistischen Orientierungsmuster, bei dem der Betriebsrat eher als Konkurrenz zur eigenen Position eines arbeitspolitisch aufgeklärten (Personal-)Managements gesehen wird, wird er hier als legitimer Mitstreiter an einer gemeinsamen Sache begriffen.

Die von Trinczek empirisch induktiv entwickelte Typologie der Orientierungsmuster des Managements deutscher Betriebe und Unternehmen deckt die gesamte Spannweite ab: von größter Distanz und Nichtanerkennung kollektiver Vertretungsstrukturen bis hin zu größter Nähe und Identifikation mit der intermediären Rolle der Arbeitnehmervertretungen. Dies verweist einerseits darauf, dass das stilbildende sozial- oder konfliktpartnerschaftliche Modell der deutschen Arbeitsbeziehungen nur einen Kernbereich abbildet, realiter sich die betrieblichen Arbeitsbeziehungen in