

# STUDY

Study 412 · Februar 2019

## MITBESTIMMUNG IN AUS- LÄNDISCHEN UNTERNEHMEN IN DEUTSCHLAND

**Mitbestimmungsverhalten, betriebliche Interessenvertretung,  
Interessenregulierung und Arbeitsbeziehungsmuster in ausländischen  
Unternehmen in Deutschland. Ergebnisse einer vergleichenden  
Fallstudienuntersuchung**

Christoph Dörrenbächer, Heinz-Rudolf Meißner, Heinz-Josef Tüselmann und Qi Cao

Dieser Band erscheint als 412. Band der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung. Die Reihe Study führt mit fortlaufender Zählung die Buchreihe „edition Hans-Böckler-Stiftung“ in elektronischer Form weiter.

# STUDY

---

Study 412 · Februar 2019

## MITBESTIMMUNG IN AUS- LÄNDISCHEN UNTERNEHMEN IN DEUTSCHLAND

**Mitbestimmungsverhalten, betriebliche Interessenvertretung,  
Interessenregulierung und Arbeitsbeziehungsmuster in ausländischen  
Unternehmen in Deutschland. Ergebnisse einer vergleichenden  
Fallstudienuntersuchung**

Christoph Dörrenbächer, Heinz-Rudolf Meißner, Heinz-Josef Tüselmann und Qi Cao

---

© 2019 by Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)



„Mitbestimmung in ausländischen Unternehmen in Deutschland“ von  
Christoph Dörrenbächer, Heinz-Rudolf Meißner, Heinz-Josef Tüselmann,  
Qi Cao ist lizenziert unter

**Creative Commons Attribution 4.0 (BY).**

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers  
die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem  
Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

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

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

Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart

ISBN: 978-3-86593-326-3

# INHALT

---

<b>Zusammenfassung</b>	<b>8</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>11</b>
<b>2 Stand der Forschung und Zielsetzung</b>	<b>14</b>
<b>3 Methodik der Untersuchung</b>	<b>17</b>
3.1 Datenzugang	18
3.2 Erhebungsinstrumente	19
3.3 Datenqualität	20
<b>4 Konzeptioneller Rahmen: Die Klima/Konflikt Matrix</b>	<b>24</b>
<b>5 Vier exemplarische Fallstudien zu den Arbeitsbeziehungen in ausländisch kontrollierten Betrieben in Deutschland</b>	<b>28</b>
5.1 Sozialpartnerschaftliche Arbeitsbeziehungen bei Papier	28
5.2 Konfliktpartnerschaftliche Arbeitsbeziehungen bei Einzelhandel	34
5.3 Latent konfliktorische Arbeitsbeziehungen bei Netztechnik	38
5.4 Konfliktorische Arbeitsbeziehungen bei Verpackung	41
<b>6 Verortung der Fallstudienbetriebe in der Klima/Konflikt-Matrix</b>	<b>47</b>

<b>7</b>	<b>Illustrierende Darstellung internationalisierungs-spezifischer Konflikte</b>	<b>56</b>
7.1	Zielvorgaben der übergeordneten Managementebene bzw. der Konzernzentrale	56
7.2	Konzernweite Standardisierung	60
7.3	Internationales Benchmarking und konzerninterner Standortwettbewerb	63
7.4	Die Verlagerung von Unternehmenstätigkeiten ins Ausland (Produktionsverlagerung)	66
7.5	Mangelnde Entscheidungsfreiheit des lokalen Managements und langsame Entscheidungsfindung	69
<b>8</b>	<b>Spezifische Strategien betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertreter in ausländisch kontrollierten Betrieben in Deutschland</b>	<b>74</b>
<b>9</b>	<b>Zusammenfassende Bewertung und Einordnung der Untersuchungsergebnisse</b>	<b>77</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>82</b>
	<b>Autoren</b>	<b>86</b>

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Klima/Konflikt Matrix der Arbeitsbeziehungen in ausländisch kontrollierten Betrieben in Deutschland	27
Abbildung 2: Varianz der Arbeitsbeziehungen in den Fallstudienunternehmen	47

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Strukturparameter des Fallstudiensamples	21
Tabelle 2: Das Fallstudien-sample	23
Tabelle 3: Bewertung der Einzelindikatoren der Konflikt/Klima Matrix	48
Tabelle 4: Erklärungszusammenhänge für die Einordnung in die Klima/Konflikt Matrix	53

## ZUSAMMENFASSUNG

---

Derzeit ist jeder zehnte sozialversicherungspflichtig beschäftigte Arbeitnehmer in Deutschland in einer Tochtergesellschaft eines ausländischen Konzerns beschäftigt. Die Frage nach dem Mitbestimmungsverhalten und den Arbeitsbeziehungen in diesen Unternehmen ist bislang jedoch nur in Ansätzen untersucht.

Die wenigen verfügbaren quantitativen Arbeiten sowie eine jüngst erschienene qualitative Arbeit (zu deutschen Tochtergesellschaften von Unternehmen aus Emerging Markets) verweisen darauf, dass sich ausländische Unternehmen in Deutschland in wesentlichen Zügen an das deutsche Modell der Arbeitsbeziehungen anpassen.

Ziel der hier vorliegenden Untersuchung war es, mit Hilfe eines Fallvergleichs mehr systematisches Wissen zu diesem gemessen an seiner Bedeutung nur gering beforschten Thema zu generieren. Dazu wurden über verschiedene Branchen und Herkunftsländer hinweg 21 Fallstudien durchgeführt. Neben der fallbezogenen Analyse von Sekundärmaterial wurden insgesamt 50 Interviews mit Vertretern des Managements sowie mit gewerkschaftlichen und betrieblichen Interessenvertretern geführt. Damit verfügt die hier vorliegende Untersuchung über ein breiteres Set an Informanten als verschiedene, vor allem international vergleichende Großumfragen zu Arbeitsbeziehungen in ausländisch kontrollierten Unternehmen. Gegenüber den bisher lediglich selektiv verfügbaren qualitativen Einzelfallstudien erlaubt unsere Untersuchung einen systematischen Vergleich ausländisch kontrollierter Betriebe in Deutschland nach Art, Branche und Herkunftsland des Betriebs.

Um die Qualität der Arbeitsbeziehungen in ausländisch kontrollierten Betrieben in Deutschland empirisch fassbar zu machen, wurde zunächst ein Analyserahmen entwickelt, der das eher längerfristige Arbeitsbeziehungsklima mit der aktuellen Konflikthaftigkeit der Arbeitsbeziehungen verbindet, bei gleichzeitiger Berücksichtigung des Verhaltens zentraler Akteure wie Betriebsrat, betreuende Gewerkschaft, lokales Management und sozial-räumlich getrenntes Konzernmanagement. Dazu wurden die beiden zentralen Begriffe ‚Arbeitsbeziehungsklima‘ und ‚Arbeitsbeziehungskonflikte‘ aus der Literatur abgeleitet, operationalisiert und in einer Matrix zusammengeführt, die unter Berücksichtigung von Akteurshandeln vier typische Ausprägungen (Varianten) von Arbeitsbeziehungen in ausländisch kontrollierten Betrieben in Deutschland unterscheidet: sozialpartnerschaftliche, konfliktpartnerschaftliche, latent konfliktorische und (akut) konfliktorische Arbeitsbeziehungen.



Die Einordnung unserer empirischen Befunde ergab ein leichtes Übergewicht von konfliktarmen Betrieben (12) gegenüber konfliktreichen Betrieben (9) und ein etwas größeres Übergewicht von Betrieben mit einem guten Klima (14) gegenüber Betrieben mit einem schlechten Arbeitsbeziehungsklima (7). Dies führte in der Kombination zu acht Betrieben mit sozialpartnerschaftlichen, sechs Betrieben mit konfliktpartnerschaftlichen, vier Betrieben mit latent konfliktorischen und drei Betrieben mit (akut) konfliktorischen Arbeitsbeziehungen.

Eine tiefere exemplarische Darstellung von sozialpartnerschaftlichen, konfliktpartnerschaftlichen, latent und akut konfliktorischen Arbeitsbeziehungen sowie eine Einordnung aller Fallstudienbetriebe in diese Typologie ergab darüber hinaus interessante Hinweise darauf, welche Faktoren ursächlich für die Arbeitsbeziehungsqualität in ausländisch kontrollierten Betrieben in Deutschland scheinen. Wichtige Faktoren liegen nach unseren explorativen Befunden zum einen in der funktionalen Rolle und in der strategischen Bedeutung des auslandskontrollierten Betriebs. Strategisch wichtige Betriebe mit Produktverantwortung wiesen in unserem Fallstudien-sample in der Regel deutlich bessere Arbeitsbeziehungen auf als Betriebe mit einer geringeren strategischen Bedeutung, die in ihren Wertschöpfungsaktivitäten begrenzt sind.

Zum anderen sind aber auch konzernbezogene Faktoren deutlich geworden. So wiesen fast alle der von uns untersuchten Betriebe, in denen eine starke zentrale Steuerung des Betriebs in Deutschland mit einem geringen Wissen der Konzernzentrale über das Deutsche Modell der Arbeitsbeziehungen gepaart war, latent oder akut konfliktvolle Arbeitsbeziehungen auf.

Schließlich zeigte sich auch, dass eine über das Fallstudien-sample hinweg abnehmende Qualität der Arbeitsbeziehungen (von sozialpartnerschaftlich zu konfliktorisch) mit einer Zunahme von Muttergesellschaften aus liberalen Marktökonomien einhergeht. Bemerkenswert ist hier, dass alle Betriebe mit konfliktorischen Arbeitsbeziehungen in unserem Sample Muttergesellschaften aus liberalen Marktökonomien (hier USA und Großbritannien) haben. Inwieweit diese Befunde verallgemeinerbar sind, muss eine repräsentative Großumfrage klären.

Unsere Fallstudienuntersuchung ist auch der Frage nachgegangen welche Arbeitsbeziehungskonflikte in ausländisch kontrollierten Betrieben in Deutschland typischerweise auftreten. Besonders häufig und virulent erwiesen sich Konflikte im Zusammenhang mit:

- Zielvorgaben der ausländischen Konzernzentrale,
- konzernweiter Standardisierung und Zentralisierung,

- internationalem Benchmarking und konzerninternem Standortwettbewerb,
- der Verlagerung von Unternehmenstätigkeiten ins Ausland und
- mangelnder Entscheidungsfreiheit des lokalen Managements und langsamer Entscheidungsfindung im Konzern.

Während einige dieser Konflikte auch aus rein nationalen Settings (Konzernzentrale in Deutschland und einheimischer Betrieb) bekannt sind, haben sich in unserer Fallstudienuntersuchung durchaus internationalisierungsspezifische Aspekte gezeigt. Beispielsweise traten in unseren Fallstudien Konflikte mit überzogenen und einseitig auf eine Senkung der Personalkosten orientierten Zielvorgaben der Konzernzentralen verstärkt in Konzernen auf, die aus Shareholder Value affinen Ländern wie den USA oder Großbritannien stammen.

Unabhängig vom Herkunftsland führten konzernweite Standardisierungs- und Zentralisierungsbemühungen dazu, dass die von uns untersuchten Betriebe in Deutschland systematisch mit Prozessen, Regelungen, Formatvorgaben und Produktinhalten konfrontiert waren, die ihren Ursprung und ihre Funktions- bzw. Marktlogik außerhalb Deutschlands und der dort geltenden Arbeitsbeziehungsnormen und -praktiken erhalten haben. Dies führte zu konflikthafter Anpassungsprozessen, häufig auch zu einem Druck auf die Arbeitsbeziehungen. Eine naturgemäß besondere Internationalisierungsspezifika wiesen Konflikte im Zusammenhang mit konzerninternem Standortwettbewerb und der Verlagerung von Unternehmenstätigkeiten ins Ausland auf.

Betriebliche und gewerkschaftliche Interessensvertreter begegnen diesen internationalisierungsspezifischen Konflikten bislang hingegen im Wesentlichen mit dem klassischen Instrumentarium. Ein organisatorischer Zugriff bzw. gewerkschaftliche Organisationsbemühungen (jenseits der gewerkschaftlichen EBR-Arbeit und der konzernbezogenen Arbeit der internationalen Branchengewerkschaften) gibt es allenfalls in Form einer unsystematischen Zusammenarbeit bezogen auf Investoren bestimmter Herkunftsländer. Bezogen auf die betriebliche Interessenvertretung wurde – sofern vorhanden – der EBR als Informationsgremium, in wenigen Fällen auch als Koordinationsgremium genutzt.

Die hier vorliegende Untersuchung bedarf einer Ergänzung durch eine empirische Großumfrage. Diese muss sich, um valide Ergebnisse zu erzielen, sowohl an das Management als auch an betriebliche Interessensvertreter richten.

# 1 EINLEITUNG

---

Nur wenige Länder verfügen über ein ähnlich ausdifferenziertes System der betrieblichen Mitbestimmung wie Deutschland. Folgt man einer hierzulande weit geteilten Auffassung so sind Mitbestimmung und Sozialpartnerschaft Eckpfeiler des erfolgreichen deutschen Wirtschaftsmodells. Eine bislang offene Frage ist jedoch in welchem Maße diese Eckpfeiler auch in ausländischen Tochtergesellschaften in Deutschland verankert sind.

Relevanz erlangt die Frage nach Mitbestimmung und Sozialpartnerschaft in ausländisch kontrollierten Unternehmen zum einen durch die Bedeutung die ausländische Unternehmen inzwischen für die deutsche Wirtschaft erlangt haben. Quer durch alle Branchen sind laut Statistischem Bundesamt derzeit zirka 28.000 ausländische Tochtergesellschaften in Deutschland aktiv, die rund 3,2 Millionen ArbeitnehmerInnen beschäftigen (Destatis, 2017; Angaben für 2014). Mithin jeder zehnte sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in Deutschland ist also aktuell in einem ausländisch kontrollierten Unternehmen tätig. Hinzu kommt, dass auf diese Unternehmen jeweils knapp ein Viertel des Gesamtumsatzes und der Bruttowertschöpfung aller Unternehmen entfallen (Destatis, 2017; Angaben für 2014). Zum anderen wird in den Medien und in der Fachöffentlichkeit immer wieder über Mitbestimmungsprobleme in ausländisch kontrollierten Unternehmen in Deutschland berichtet. Auffällig häufig hat es z. B. in den letzten Jahrzehnten Probleme bei US-amerikanischen Fast-Food-Ketten gegeben, etwa wenn Arbeitnehmer versucht haben sich gewerkschaftlich zu organisieren oder einen Betriebsrat zu gründen (Royle, 2000; 2010; Lücking, 2009). Aktuell beklagt z. B. die IG Metall, dass an den deutschen Standorten des südkoreanischen Automobilbauers Hyundai trotz eines Betriebsrates Informations- und Mitbestimmungsrechte torpediert werden (IG Metall, 2015).

Wie verbreitet diese und ähnliche Probleme in ausländisch kontrollierten Unternehmen in Deutschland sind und ob diese Probleme überhaupt etwas mit der Besitzstruktur d. h. mit der Tatsache, dass es sich um ausländisch kontrollierte Betriebe handelt, zu tun haben, ist bislang erst in Anfängen wissenschaftlich untersucht. Hinzukommt, dass die wenigen verfügbaren Studien starken konzeptionellen und datenbezogenen Begrenzungen unterliegen bzw. veraltet sind.

Deutlich wird damit, dass der Stand der wissenschaftlichen Forschung weder der Bedeutung ausländischer Unternehmen in Deutschland noch den dort beobachteten Mitbestimmungsproblemen gerecht wird. Dies hat nicht

zuletzt zu einer polarisierten, sachlich häufig inadäquaten politischen Debatte um die Rolle ausländischer Unternehmen in Deutschland geführt. Dass etwa ausländische Investitionen grundsätzlich immer gegen die Interessen des Standortes und der dort Beschäftigten gerichtet sind, wie etwa von rechtspopulistischer Seite behauptet wurde (Mechtersheimer, 2005: 6), ist dabei ebenso überzogen wie die Behauptung, dass ausländische Unternehmen Deutschland meiden, „[...] weil sie nicht ertragen wollen, dass Gewerkschafter in ihrem Führungsgremium mitreden“ (Büschemann, 2004).

Ziel der hier vorliegenden Studie ist es durch eine empirische Untersuchung der Arbeitsbeziehungen in ausländisch kontrollierten Unternehmen in Deutschland einen Beitrag zur Versachlichung dieser Debatte zu leisten. Dabei verfolgt die Studie, vor dem Hintergrund der bislang nur sehr unzureichenden wissenschaftlichen Aufarbeitung des Themas, eine explorative Orientierung. Die Studie dient damit auch der Vorbereitung und Vertiefung einer im gleichen Projekt<sup>1</sup> überlappend durchgeführten Großumfrage zum Thema.

Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich zunächst auf eine kurze Darstellung des Forschungsstandes und auf die davon abgeleiteten Ziele der hier vorliegenden Untersuchung (Kapitel 2). Es folgen einige methodische Anmerkungen (Kapitel 3). Neben Ausführungen zu dem in der Studie verwendeten vergleichenden Fallstudienansatz, werden die Fallauswahl begründet und die Erhebungsinstrumente vorgestellt. Die Studie basiert auf 21 Primärfallstudien in ausländisch kontrollierten Betrieben in Deutschland. Der Datenzugang erfolgte im Wesentlichen über 50 halbstrukturierte Interviews mit dem lokalen Management sowie betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretern. In einem konzeptionellen Teil (Kapitel 4) wird dann literaturgestützt ein Raster zur Erfassung und Einordnung der Arbeitsbeziehungen in ausländisch kontrollierten Unternehmen in Deutschland entwickelt: die Klima/Konflikt Matrix, welche vier typische Ausprägungen unterscheidet (sozialpartnerschaftliche, konfliktpartnerschaftlich, latent konfliktorische und konfliktorische Arbeitsbeziehungen). Um einen tieferen Einblick in diese Ausprägungen zu erhalten, werden dann in Kapitel 5 vier Fälle exemplarisch ausgeführt. Ziel ist dabei, neben einer dichten Beschreibung der Qualität der Arbeitsbeziehungen, auch der Frage nach den Ursachen für diese Qualität nachzugehen. Die nachfolgende Einordnung aller 21 im Projekt durchgeführten Fallstudien in die Klima/Konflikt Matrix (Kapitel 6) verweist

---

<sup>1</sup> Mitbestimmungsverhalten, betriebliche Interessensvertretung, Interessensregulierung und Arbeitsbeziehungenmuster in ausländischen Unternehmen in Deutschland (HBS Projekt-Nr. 2014-707-2)

darauf, dass neben Größeneffekten vor allem Charakteristika der untersuchten Betriebe (funktionale Rolle und strategische Bedeutung des Betriebs) und Charakteristika der Konzernzentralen (Kenntnisse des deutschen Modells der Arbeitsbeziehungen und Steuerungsansatz) eine wichtige Rolle für die Qualität der Arbeitsbeziehungen in den untersuchten auslandskontrollierten Betrieben spielen. Hinweise gab es auch auf Herkunftslandeffekte. Das nachfolgende Kapitel ([Kapitel 7](#)) widmet sich dann den in den Fallstudien sichtbar gewordenen internationalisierungs-spezifischen Konflikten (ISK) in ausländisch kontrollierten Betrieben in Deutschland. Es folgt ein kurzes Kapitel ([Kapitel 8](#)) über die Interessenvertretungsstrategien betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertreter in ausländisch kontrollierten Unternehmen in Deutschland. Den Abschluss ([Kapitel 9](#)) bildet eine zusammenfassende Bewertung und Einordnung der wichtigsten Befunde der Studie.

## 2 STAND DER FORSCHUNG UND ZIELSETZUNG

---

Trotz der steigenden und inzwischen erheblichen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedeutung, die ausländische Arbeitgeber in Deutschland erlangt haben, ist die wissenschaftliche Beschäftigung mit Fragen der Arbeitsbeziehungen in ausländisch kontrollierten Unternehmen in Deutschland relativ begrenzt geblieben. Dies gilt sowohl für die mit den Studien erreichte Abdeckung (Repräsentativität) ausländisch kontrollierter Unternehmen als auch für die inhaltliche Tiefe und Breite der Studien. In der Folge werden wir zunächst mit einigen kurzen Bemerkungen den Stand der qualitativen und quantitativen Forschung zum Thema charakterisieren, dann auf die inhaltlichen Kernaussagen dieser Studien eingehen und schließlich die Forschungslücke umreißen.

Der Bestand an qualitativen Studien, die sich mit Arbeitsbeziehungen in ausländisch kontrollierten Unternehmen in Deutschland beschäftigen, konzentriert sich überwiegend auf anglo-amerikanische Tochterunternehmen (z. B. Müller, 1998; Almond und Ferner, 2006). Erst in jüngerer Vergangenheit haben auch Tochtergesellschaften von Unternehmen aus Emerging Markets eine gewisse Aufmerksamkeit gefunden (Franz et al., 2016; Jansen und Weingarten, 2017). Häufig beziehen sich die Studien jedoch lediglich auf einzelne oder wenige Unternehmen (z. B. Royle, 2004; 2010; Artus, 2008). Die wenigen qualitativen Studien mit größerer Fallzahlen sind recht alt und auf spezifische Branchen (z. B. Müller, 1998; Wächter et al., 2003) begrenzt. Eine weitere Begrenzung liegt darin, dass sich die verfügbaren qualitativen Studien häufig auf Problembereiche der Mitbestimmung und des Tarifvertragssystems beziehen, etwa auf den Einzelhandel (Köhnen, 2000; Christopherson, 2007), den Fast-Food Sektor (z. B. Royle, 2004; Artus, 2008) oder den Straßengütertransport (Artus, 2008).

Ähnlich ist auch der Bestand an quantitativer Forschung zum Mitbestimmungsverhalten ausländischer Unternehmen in Deutschland recht begrenzt geblieben. Auch quantitative Studien fokussieren häufig einseitig auf Tochtergesellschaften US-amerikanischer und britischer Konzerne (z. B. Schmitt und Sadowski, 2003). Zudem beruhen sie oft auf kleinen, nicht verallgemeinerbaren Stichproben (z. B. Vitols, 2001) und verwenden statistische Modelle, die zu grobe und damit nur wenig aufschlussreiche Variablen nutzen (z. B. Schmitt und Sadowski, 2003). In arbeitsbeziehungsrelevanten Großumfragen, die die Gesamtheit der in Deutschland tätigen Unternehmen adressieren (wie etwa die WSI-Betriebsrätebefragung, die BISS-Studie und das IAB-Be-

triebspanel) werden auch Informationen über in ausländischem Besitz befindliche Betriebe erhoben. Diese Informationen sind jedoch weder in ihrer Grundgesamtheit noch nach Herkunftsland repräsentativ. Ähnlich sind auch in international vergleichenden Studien die Fallzahlen zu ausländischen Unternehmen in Deutschland in der Gesamtstichprobe häufig recht klein (Pudelko und Harzing, 2009; Gooderham et al., 1999; 2004) bzw. Deutschland ist ganz außen vor (z. B. Edwards et al., 2016; Gunnigle et al., 2015). Zudem rekurren diese Studien ausschließlich auf Managementinformationen.

Genereller Tenor der quantitativen Studien ist, dass sich ausländische Unternehmen in Deutschland in wesentlichen Zügen an das deutsche Modell anpassen. Das heißt, dass institutionelle Grundpfeiler, wie Betriebsrat, Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband und Tarifverträge generell vorzufinden sind. Dies wird durch selektive Befunde thematisch verwandter quantitativer Studien bestätigt (z. B. Ellguth, 2006; 2009 sowie Hauser-Ditz et al., 2008 zur Frage Betriebsrat vs. beteiligungsorientierte Managementstrategien). Auch die bislang einzige umfassendere Studie zum Mitbestimmungsverhalten ausländischer Unternehmen in Deutschland (Vitols, 2001), die allerdings nur große ausländische Tochterunternehmen umfasst, folgert, dass auslandskontrollierte Tochtergesellschaften sehr pragmatisch und wenig ideologisch mit der deutschen Mitbestimmung umgehen, dass die Mitbestimmung kein Investitionshindernis ist und, dass nationale Praktiken mittlerweile stärker als früher toleriert würden.

Die qualitativen Studien zeichnen mit wenigen Ausnahmen (z. B. Franz et al., 2016) hingegen ein anderes Bild. So zeigt z. B. Artus (2008), dass in ausländischen Tochtergesellschaften in Problembranchen die Einrichtung kollektiver Interessenvertretungsstrukturen einem „Kampf für Verrückte“ gleichkommt, bei dem Aktivisten massiv von Kündigung bedroht sind oder systematisch aus dem Unternehmen herausgekauft werden. Berichtet wird auch von Versuchen Betriebsräte zur Loslösung von ihren Gewerkschaften zu bewegen oder von Versuchen die kollektive Interessenvertretung durch direkte Partizipations- und Mitwirkungspraktiken zu unterlaufen. Andere Studien zeigen, dass die Existenz eines Betriebsrats nicht grundsätzlich mit der Akzeptanz des deutschen Mitbestimmungsmodells gleichgesetzt werden kann (Köhnen, 2006). Aufgrund des deutschen Mitbestimmungsgesetzes kann die Einrichtung eines Betriebsrates häufig nicht verhindert werden, die Einbeziehung des Betriebsrats in die betriebliche Interessenregulierung lässt jedoch häufig zu wünschen übrig. Gleiches gilt für das Tarifvertragssystem. Hier verweisen Fallstudien darauf, dass bestimmte in der Auswirkung mitbestimmungsfeindliche Exit-Optionen, wie etwa die Umstrukturierung von Be-

triebseinheiten mit Blick auf ‚günstigere‘ Tarifbereiche sowie das Verlassen branchenspezifischer Tarifbereiche (um mit ‚schwächeren‘ Gewerkschaften günstigere Tarifverträge auszuhandeln) durchaus wahrgenommen werden (Artus, 2007; Hucker, 2011).

Unterstützt werden diese eher kritischen Befunde von einigen Studien zum Transfer von Arbeitsbeziehungspraktiken in multinationalen Unternehmen. Diese verweisen auf ein erhebliches Konfliktpotential gerade in Ländern mit einer stark institutionell verankerten Mitbestimmung wie Deutschland (vgl. z. B. Ferner et al., 2011; Williams und Geppert, 2006; 2011; Iseke und Schneider, 2012). Das Konfliktpotential ist insbesondere dann hoch, wenn ausländische Investoren dazu neigen Ihr Heimatmodell der Arbeitsbeziehungen in ihre ausländischen Tochtergesellschaften zu exportieren. Solche Herkunftslandeffekte wurden in der Vergangenheit vor allem bei US-amerikanischen Unternehmen beobachtet (Edwards und Ferner, 2002; Singe und Croucher, 2005; Müller, 1998; Artus, 2008; Tüselmann, 2008; 2015; Iseke und Schneider, 2012).

Ob und wie sich dieses Konfliktpotential in den Arbeitsbeziehungen in ausländisch kontrollierten Unternehmen in Deutschland niedergeschlagen hat, ist weder für US-amerikanische Unternehmen noch für die Breite der Auslandsinvestoren in Deutschland systematisch untersucht. Offen ist z. B. die Frage, welche typischen Ausprägungen Arbeitsbeziehungen in ausländisch kontrollierten Unternehmen in Deutschland annehmen können. Dies gilt auch für die bislang häufig nur am Rande betrachtete Frage nach den Ursachen für die jeweilige Arbeitsbeziehungsqualität. Schließlich haben die bisherigen Untersuchungen nur sehr unsystematisch erhoben, welche spezifischen Mitbestimmungskonflikte in ausländisch kontrollierten Unternehmen auftauchen, welche Dynamik diese besitzen und was entsprechende betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretungsstrategien sind. Diese Leerstellen im Stand der Forschung definieren zugleich die Ziele der hier vorliegenden Studie.



### 3 METHODIK DER UNTERSUCHUNG

---

Vor dem Hintergrund eines insgesamt relativ begrenzten gebliebenen, allenfalls für bestimmte Herkunftsländer bzw. bestimmte Aspekte von Arbeitsbeziehungen tiefer gehenden Forschungsstandes, zielt die hier vorliegende Studie sowohl auf eine systematische Erkundung (Exploration) als auch auf eine tiefere Beschreibung (Description) von Arbeitsbeziehungen in ausländisch kontrollierten Unternehmen in Deutschland ab (George und Bennett, 2005). Dazu eignet sich in besonderem Maße eine über wesentliche Herkunftsländer und Branchen streuende vergleichende Fallstudienenerhebung (Eisenhardt, 1989), die ergebnisoffen und fallbezogen auf das Wissen und die Erfahrungen des Managements sowie der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertreter zurückgreift.

Um Unterschiede bei den Arbeitsbeziehungen sowie den betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretungsstrategien in ausländisch kontrollierten Unternehmen erwartbar zu erschließen, wurden beim theoretischen Sampling (Eisenhardt, 1989) stark polarisierende Auswahlkriterien herangezogen (Pettigrew, 1988). Diese umfassen: die Betriebsgröße (große und kleine ausländisch kontrollierte Betriebe), das Herkunftsland (Betriebe mit Muttergesellschaften aus liberalen und koordinierten Marktökonomien sowie aus Emerging Markets), der Besatz des lokalen Managements (lokale Manager und Expatriates), Autonomie (hoch/gering) und Bedeutung (zentral/peripher) des ausländisch kontrollierten Betriebs im Konzern, neugegründete/übernommene Betriebe mit unterschiedlich langer Konzernzugehörigkeit (lang und kurz) sowie Betriebe mit erheblichen und Betriebe ohne wesentliche arbeitsbeziehungsrelevante Konflikte.

Um die damit angestrebte Varianz der Fälle zu erreichen wurde ein mehrstufiges über weite Phasen der Projektlaufzeit gestrecktes Verfahren des Fallstudienzugangs angewendet (Fletcher und Plakoyiannaki, 2011). In einem ersten Schritt wurden bestehende Firmenzugänge zu ausländisch kontrollierten Betrieben genutzt. Da ein Teil dieser Zugänge aus vorangegangenen Betriebsräteberatungsprojekten der Autoren stammten, konnte a priori sichergestellt werden, dass Betriebe mit erheblichen Arbeitsbeziehungskonflikten im Sample vertreten sind. Das Gros der Fallstudien wurde hingegen mit Hilfe einer Anfrage an die Geschäftsleitungen von ca. 200 ausländischen Betrieben in Deutschland ‚kalt‘ akquiriert und nach Interviews mit den gesprächsbereiten lokalen Geschäftsführern/HR Managern (soweit möglich) um Interviews mit Betriebsratsmitgliedern und Gewerkschaftssekretären ergänzt.

Nach der ersten Auswertung und Diskussionen mit dem Projektbeirat wurden schließlich selektiv einige Fallstudien (bestimmte Herkunftsländer/Branchen) ergänzt.

### 3.1 Datenzugang

Insgesamt wurden 21 Fälle erhoben. Dazu wurden zwischen 2014 und 2016 46 betriebsbezogene Interviews geführt. Dies stellt nach Pauwels und Matthysens (2004: 129) einen sinnvollen Kompromiss zwischen der Breite und Tiefe einer Fallstudienenerhebung dar, wobei einige Betriebe intensiver untersucht wurden.

Der Datenzugang erfolgte im Wesentlichen über halbstrukturierte, leitfadengestützte Interviews mit dem lokalen Management des Betriebes (i. d. R. Geschäftsführer- oder Personalleiterfunktion), dem Betriebsratsvorsitzenden und/oder der betreuenden Gewerkschaft. Hinzu kamen in einzelnen Betrieben noch Interviews mit Mitgliedern des Gesamtbetriebsrats (GBR), des Konzernbetriebsrats (KBR) oder des Eurobetriebsrats (EBR) sowie vereinzelt mit Geschäftsleitungen übergeordneter Konzerneinheiten. Inhaltlich vorbereitet wurden die Interviews durch eine betriebsbezogene Auswertung der (regionalen) Wirtschafts- und Gewerkschaftspresse (u. a. via Lexis-Nexis, Wiso-online). Ebenfalls gesichtet wurden Firmeninformationen (Websites, Pressemitteilungen, Geschäftsberichte) sowie Handelsregisterdaten und Daten der im Projekt angeschafften Datenbank der Firma Creditreform zu ausländischen Unternehmen in Deutschland. In zwei Fällen waren auch wissenschaftliche Sekundäranalysen verfügbar.

Von den insgesamt 46 betriebsbezogenen Interviews wurden 17 mit Betriebsratsmitgliedern, 12 mit Gewerkschaftssekretären und 17 mit Vertretern des lokalen Managements geführt. Darüber hinaus wurden fallunabhängig vier Interviews mit Gewerkschaftssekretären zu den spezifischen gewerkschaftlichen Interessenvertretungsstrategien in ausländisch kontrollierten Betrieben und Unternehmen in Deutschland geführt, so dass sich die Gesamtzahl der im Projekt geführten Interviews auf 50 beläuft.

Bei insgesamt 14 Fallstudien war es möglich, sowohl die Arbeitnehmer als auch die Arbeitgeberseite zu interviewen. In einem Fall gab es keinen Betriebsrat und die Firma war aufgrund ihrer geringen Größe nicht Gegenstand gewerkschaftlicher Organisationsbemühungen. In den übrigen Fällen haben die Geschäftsleitungen trotz intensiver Bemühungen unsererseits entweder ein Interview abgelehnt oder sie waren für uns nicht erreichbar. In vier

dieser Fälle war uns die Arbeitgeberposition jedoch aus vorgängigen Betriebsräteberatungsprojekten sehr gut bekannt. In den zwei verbleibenden Fällen war die Arbeitgeberposition aus veröffentlichten Materialien sehr gut rekonstruierbar, da es sich in beiden Fällen um sehr große Betriebe US-amerikanischer Konzerne in Deutschland handelte.

### 3.2 Erhebungsinstrumente

Für die Fallstudieninterviews wurden in Auseinandersetzung mit dem aktuellen Literaturstand drei Leitfäden (für Betriebsräte, Gewerkschaftsvertreter und lokales Management) entworfen, in Pilotinterviews getestet und dann in verfeinerter Version (weiter)verwendet. Um eine möglichst weitgehende Triangulation der erhobenen Daten im Rahmen der Interviews zu erreichen, wurden in allen Interviews Daten zu folgenden vier Kernthemen erhoben:

- Historische Entwicklung, funktionale Rolle, Alleinstellungsmerkmale, Autonomie und Konzerneinbindung des Betriebes.
- Interessenvertretungsstrukturen, Arbeitsbeziehungsklima, Mitbestimmungspraxis und internationalisierungsspezifische Arbeitsbeziehungskonflikte im Betrieb.
- Betriebliche Mitbestimmung und Kompetenzentwicklung im Betrieb.
- Einstellung der übergeordneten Managementebene zur Mitbestimmung und zum deutschen System der Arbeitsbeziehungen.

Interviews mit dem lokalen Management erhoben darüber hinaus die Nationalität, den qualifikatorischen Hintergrund, die Berufsbiographie, Karrierestatus und -ziele sowie die Verbundenheit (Identifikation) des Interviewpartners mit Betrieb und Konzern.

In den Interviews mit den gewerkschaftlichen Betreuungssekretären wurden zusätzlich folgende Themen erörtert: Grad der gewerkschaftlichen Betreuung des Betriebes, Bedeutung des Betriebes für die gewerkschaftliche Interessenvertretungsarbeit, Konflikte, die mit Hilfe und Unterstützung der Gewerkschaft beigelegt werden mussten. Darüber hinaus wurden sowohl die gewerkschaftlichen Betreuungssekretäre als auch die interviewten Betriebsratsmitglieder zum lokalen Management befragt: im Wesentlichen inwieweit das lokale Management mit dem Standort verbunden ist. Gewerkschaftssekretäre und Betriebsratsmitglieder wurden schließlich auch zur Existenz und zu den Ausprägungen internationalisierungsspezifischer Interessenvertretungsstrategien befragt.

### 3.3 Datenqualität

Gemessen an den in der Methodenliteratur zu Fallstudien formulierten Anforderung an die Angemessenheit, Zuverlässigkeit und theoretische Repräsentativität der erhobenen Daten kann die Qualität der im Projekt erhobenen Daten als gut bis sehr gut bezeichnet werden (vergleiche als Referenzfolie: Gibbert et al., 2008).

Die Angemessenheit (Validity) der erhobenen Daten ist insgesamt als sehr gut einzuschätzen. So wurden die Interviewleitfäden in einem engen Bezug sowohl zum aktuellen Stand der Arbeitsbeziehungs-forschung als auch zum aktuellen Stand der Managementforschung zum Thema Mutter-Tochtergesellschaftsbeziehungen in multinationalen Unternehmen entworfen (interne Validität). Der überaus größte Teil der erhobenen Daten wurde durch weitere Interviews sowie durch Sekundärquellen trianguliert, was für eine hohe Konstruktvalidierung der Erhebung spricht. Dazu gehört auch, dass Detailinformationen zu sensiblen Themen in den Interviews gezielt mit Back-up Fragen überprüft wurden. Schließlich sprechen die theoretisch begründete Auswahl der Fallstudien, ihre Kontextbezogenheit und die fallübergreifende Analyse für eine hohe externe Validität der in den einzelnen Fallstudien erhobenen Daten.

Auch die Zuverlässigkeit (Reliability) der erhobenen Daten kann als sehr gut eingeschätzt werden. So wurden alle wesentlichen Umstände der Datenerhebung (Anbahnung, spontane Interpretationen etc.) in einem Erhebungstagebuch, das zugleich als Fallstudienprotokoll dient, notiert (Yin, 2003). Mit zwei Ausnahmen willigten alle Interviewpartner in eine Bandaufnahme des Interviews ein. Alle aufgenommen Interviews wurden transkribiert, codiert und softwaregestützt ausgewertet. Aufbauend auf den transkribierten Interviews und dem Fallstudienprotokoll wurden kurze Zusammenfassungen (Précis) zu den Fällen verfasst, die in einer Datenbank gespeichert wurden. Zur Gewährleistung einer möglichst großen intersubjektivität wurden alle Kurzzusammenfassungen vor ihrer Speicherung von einem weiteren Projektmitarbeiter mit dem Interviewtext verglichen (Houman-Andersen und Skaates, 2004). Interpretationsunterschiede wurden diskutiert und in einzelnen Fällen durch Rückfragen bei den beteiligten Interviewpartnern geklärt.

Schließlich verfügen die untersuchten Fälle und die dort erhobenen Daten auch über eine angemessene theoretische Repräsentativität. So zeigen die Fälle hinsichtlich der weiter oben benannten Auswahlkriterien deutlich unterschiedliche Merkmalsausprägungen (siehe Tabelle 1).

Tabelle 1

### Strukturparameter des Fallstudiensamples

#### Betriebsgröße

- 3 Betriebe < 100 Beschäftigte
- 12 Betriebe 100–1.000 Beschäftigte
- 6 Betriebe ≥ 1.000

#### Herkunftsland der Konzernobergesellschaft

- 10 Betriebe aus LME (7 USA, 1 UK, 1 Aus, 1 ISR)
- 9 Betriebe aus CME (je 1 aus Fr, IT, ES, CH, NK, FI, S, plus 2 Japan)
- 2 Betriebe aus Emerging Markets (2 China)

#### Besatz des lokalen Managements

- 19 lokale Manager
- 2 Expatriates

#### Autonomie (gemäß der Typologie von White und Poynter 1984)

- 15 relativ hohe Autonomie (Produkt Spezialisten und Miniatur Replikas)
- 6 relativ geringe Autonomie (Verlängerte Werkbank und Vertriebsgesellschaften)

#### Bedeutung (zentral/mittel/peripher) im Konzern

- 11 zentrale Bedeutung
- 4 mittlere Bedeutung
- 6 periphere Bedeutung

#### Neugegründete/übernommene Betriebe

- 4 Neugründungen
- 17 Übernahmen

#### Seit wann im Besitz des jetzigen Eigners?

- 2000 und früher: 6 Betriebe
- 2001–2010: 7 Betriebe
- 2011–2015: 8 Betriebe

#### Wesentliche arbeitsbeziehungsrelevante Konflikte?

- Ja: 9 Betriebe
- Nein: 12 Betriebe

Quelle: Autoren

Relativ gering repräsentiert waren lediglich Unternehmen die von Expatriates geleitet wurden, sehr kleine Unternehmen (<100) und Unternehmen aus Emerging Markets. In allen anderen Fällen waren polare Merkmalsausprägungen in 4 und mehr Fallstudien gegeben.

Tabelle 2 gibt einen detaillierten betriebsbezogenen Einblick in unser Fallstudiensample.

Tabelle 2

## Das Fallstudiensample

Name des Betriebs	Anzahl der Beschäftigten	Aktivität des Betriebs (1)	Rolle des Betriebs im Konzern (2)	Bedeutung des Betriebs für den Gesamtkonzern (3)	Seit wann im Besitz des jetzigen ausl. Eigners (4)	Übernahme oder Neugründung (4)	Managementbesatz (5)	Herkunftsland-kategorie (6)
AUTO1	≥ 1.000	VH	PS	strat.	≤ 2000	Ü	D	LME
AUTO2	≥ 1.000	VH	PS	strat.	≤ 2000	N	D	LME
AUTOZUL.1	100-999	VH	PS	strat.	2011-2015	Ü	D	EM
AUTOZUL.2	≥ 1.000	VH	PS	strat.	2011-2015	Ü	D	EM
BODY CARE	≥ 1.000	VH	PS	strat.	2001-2010	Ü	D	LME
BÜROTECHNIK	100-999	DW	VG	strat.	2011-2015	N	D	CME
EINZELHANDEL	100-999	DL	VG	peri.	2011-2015	N	D	CME
ENGINEERING	100-999	DW	PS	strat.	2001-2010	Ü	D	CME
FOOD	100-999	VL	VW	peri.	2001-2010	Ü	D	LME

GUSS	100-999	VH	PS	strat.	2011-2015	Ü	D	LME
HAUSTECHNIK1	100-999	VL	PS	mittel	≤ 2000	Ü	D	LME
HAUSTECHNIK2	100-999	VL	PS	strat.	2001-2010	Ü	E	CME
HÜTTE	100-999	VH	MR	peri.	2011-2015	Ü	D	CME
LABOR	100-999	DW	MR	peri.	2001-2010	Ü	D	LME
METALLBEARBEITUNG	100-999	VH	VW	Peri.	2011-2015	Ü	D	CME
NETZTECHNIK	100-999	VH	PS	mittel	2001-2010	Ü	D	LME
PAPIER	≥ 1.000	VL	PS	strat.	≤ 2000	N	D	CME
ROBOTER	< 100	DW	VG	mittel	≤ 2000	Ü	E	CME
SPEZIALMASCHINE1	< 100	VH	PS	mittel	≤ 2000	Ü	D	CME
SPEZIALMASCHINE2	≥ 1.000	VH	PS	strat.	2001-2010	Ü	D	LME
VERPACKUNG	< 100	VL	VW	peri.	2011-2015	Ü	D	LME

Quelle: Autoren

(1) PS= Produkt Spezialist, MR=Miniatur Replika (Funktionales Abbild der Muttergesellschaft), VG =Vertriebsgesellschaft, VW= Verlängerte Werkbank

(2) V= Verarbeitendes Gewerbe, D= Dienstleistung/L= Low tech, H= High tech, W= wissensintensiv

(3) strat.= strategisch, peri.= peripher

(4) Ü = Übernahme, N= Neugründung

(5) Geschäftsführer/Betriebsleiter: D=Deutscher Staatsbürger, E= Expatriate

(6) CME=Coordinated Market Economy (koordinierte Marktkonomie), LME=L liberal Market Economy (liberale Marktkonomie)

## 4 KONZEPTIONELLER RAHMEN: DIE KLIMA/KONFLIKT MATRIX

---

Aus einer organisations- und arbeitspolitischen Perspektive kommt der Betrachtung der Qualität der Arbeitsbeziehungen eine besondere Bedeutung zu. Weithin geteilt ist die Annahme, dass ein von Kooperation, Vertrauen und Motivation getragenes Klima zwischen der Belegschaft, seinen Interessenvertretern und dem Management sowie eine produktive Bewältigung auftauchender Konflikte wichtige Faktoren sowohl für die Leistungsfähigkeit als auch für die Qualität von Arbeit in einem Unternehmen oder Betrieb sind (z. B. Lecher, 1994; Jirjahn, 2006). Dieser Zusammenhang gilt auch für ausländisch kontrollierte Unternehmen in Deutschland.

Für ausländisch kontrollierte Konzernunternehmen haben Becker-Ritterspach und Blazejewski (2016:188) einen allgemeinen konzeptionellen Analyserahmen entwickelt, der es erlaubt, das Zusammenwirken (Konflikt und Kooperation) der unterschiedlichen Akteure in multinationalen Konzernen in seiner zeitlichen und sozial-räumlichen Dimension zu verstehen. Bezogen auf die hier interessierende Frage nach der Qualität der Arbeitsbeziehungen bedeutet die Anwendung dieses Analyserahmens das eher längerfristige Arbeitsbeziehungsklima mit der aktuellen Konflikthaftigkeit der Arbeitsbeziehungen zu verbinden, bei gleichzeitiger Berücksichtigung des Verhaltens zentraler Akteure wie Betriebsrat, lokales Management und sozialräumlich getrenntes Konzernmanagement.

Dazu werden in der Folge die beiden zentralen Begriffe des ‚Arbeitsbeziehungsklimas‘ und der ‚Arbeitsbeziehungskonflikte‘ aus der Literatur abgeleitet, operationalisiert und in einer Matrix zusammengeführt, die unter Berücksichtigung von Akteurshandeln vier typische Ausprägungen (Varianten) von Arbeitsbeziehungen in ausländisch kontrollierten Betrieben in Deutschland unterscheidet.

Der Begriff des Arbeitsbeziehungsklimas (engl. industrial relations climate, im dt. Sprachraum wird häufiger der etwas allgemeiner gefasste Begriff des Betriebsklimas gebraucht; Friedeburg, 1963) beschreibt die subjektiv wahrgenommene längerfristige Qualität des Verhältnisses zwischen den Beschäftigten, ihren Interessenvertretungen und dem Management eines Betriebes. Gemessen wird die Qualität dieser Verhältnisse sowohl an der allgemeinen Atmosphäre als auch an den Normen und Praktiken des Zusammenwirkens der Akteure. Die allgemeine Atmosphäre kann als vertrauensvoll (gegenseitige Achtung) oder feindlich wahrgenommen werden. Die Normen



und Praktiken des Zusammenwirkens (im Regel- wie im Konfliktfall) können entweder kooperativ (kompromissbereit) oder antagonistisch (durchsetzungsorientiert) sein (Blyton et al., 1987; Dastmalchian, 2008).

Einzelindikatoren, anhand derer eine Einordnung in ein gutes oder schlechtes Arbeitsbeziehungsklima erfolgen kann, sind in der Folge wiedergegeben (adaptiert von Dastmalchian, 2008: Appendix 2, p. 569–571, sowie eigene Ergänzungen).

- Arbeitnehmer/Betriebsrat nehmen die Beschäftigungsbedingungen als fair wahr.
- Arbeitnehmer/Betriebsrat nehmen das Verhalten des übergeordneten Konzernmanagements als fair wahr.
- Arbeitnehmer/Betriebsrat vertrauen in die guten Absichten des lokalen Managements bezogen auf den Standort.
- Management und Betriebsrat tauschen freigiebig Informationen aus.
- Das Management konsultiert den Betriebsrat, bevor Entscheidungen getroffen werden.
- Das Management verhandelt ergebnisoffen mit dem Betriebsrat über Veränderungen.
- Das Management nimmt die Existenz und das Verhalten des Betriebsrates als konstruktiv wahr.
- Verhandlungen finden in einer vertrauensvollen Atmosphäre statt.
- Berücksichtigung/Respektieren der jeweils gegenseitigen Position.
- Verhandlungspartner halten stets ihr Wort.
- Streiks und Arbeitsniederlegungen beschränken sich auf Warnstreiks im Rahmen der Tarifkunden.

Fehlt eine Zustimmung bei der Hälfte und mehr dieser elf positiv definierten Indikatoren, so ist nach unserer Auffassung plausibel von einem schlechten Arbeitsbeziehungsklima in einem ausländisch kontrollierten Betrieb auszugehen. Gibt es eine Zustimmung zu mehr als der Hälfte der Indikatoren, so ist unseren Erachtens plausibel von einem guten Arbeitsbeziehungsklima auszugehen.

Arbeitsbeziehungskonflikte treten in Deutschland als Folge des Dualen Systems der Arbeitsbeziehungen auf der betrieblichen und der überbetrieblichen Ebene auf. Traditionelle Konflikte auf der Betriebsebene beziehen sich auf die Regelungsbereiche des Betriebsverfassungsgesetzes (u. a. Arbeits- und Gesundheitsschutz, Entlassungen). Relativ neu sind Konflikte bei Entgeltfragen und Arbeitszeit als Folge einer wachsenden Verbetrieblung der Arbeitsbeziehungen (Bispinck und Schulten, 2003).

Folgt man Hauser-Ditz et al. (2012: 337), dann gibt es drei Indikatoren, die bei der Einschätzung der Konflikthaftigkeit von Arbeitsbeziehungen (konfliktreich/konfliktarm) auf der Betriebsebene herangezogen werden können:

- Die Existenz bzw. Anzahl von arbeitsgerichtlich relevanten Verfahren (Einigungsstellen, Arbeitsgerichtsverfahren).
- Die subjektiven Beurteilungen von Management und Arbeitnehmervertretung hinsichtlich der Konflikthaftigkeit der Arbeitsbeziehungen.
- Die Zusammensetzung und Bedeutung (Tragweite) der Konfliktgegenstände (eine Standortschließung mit Massenentlassungen ist i. d. R. konfliktträchtiger als Fragen der Arbeitszeitregelung oder des IT-Einsatzes).

Gibt es eine Zustimmung zur Hälfte und mehr dieser negativ formulierten Indikatoren, dann kann unseren Erachtens plausibel von konfliktreichen Arbeitsbeziehungen gesprochen werden – bei weniger als der Hälfte, von konfliktarmen Arbeitsbeziehungen.

Kombiniert man die jeweiligen Ausprägungen der Einflussgrößen in einer Klima/Konflikt- Matrix so entstehen vier typische Varianten von Arbeitsbeziehungen in ausländisch kontrollierten Betrieben in Deutschland (siehe [Abbildung 1](#)), die nachfolgend inhaltlich näher beschrieben werden.

*Sozialpartnerschaftliche Arbeitsbeziehungen:* Ein grundsätzlich von Vertrauen, Motivation und Kooperation geprägtes Klima zwischen Belegschaft, Betriebsrat und lokalem Management, bei dem sich das lokale Management mit dem Standort identifiziert und sich im Konzern für den Standort stark macht. Interessengegensätze werden akzeptiert und ergebnisoffen verhandelt. Deshalb sind wirkliche Konflikte eher selten, arbeitsgerichtliche Auseinandersetzungen, Einigungsstellen und Streiks außerhalb der Tarifrunde gibt es nicht oder sie sind eine große Ausnahme.

*Konfliktpartnerschaftliche Arbeitsbeziehungen:* Ein grundsätzlich von Vertrauen, Motivation und Kooperation geprägtes Klima zwischen Belegschaft, Betriebsrat und lokalem Management, bei dem sich das lokale Management mit dem Standort identifiziert und sich im Konzern für den Standort stark macht. Interessengegensätze werden akzeptiert und verhandelt. Allerdings gibt es häufig Konflikte oder Konflikte mit großer Tragweite für den Betrieb, die vom Markt (situativ), vom lokalen Management oder der Konzernzentrale (strategisch) in den Betrieb hineingetragen werden.

*Latent konfliktorische Arbeitsbeziehungen:* Ein von Misstrauen, Kontrolle, Unzufriedenheit, Apathie oder Individualisierung geprägtes Klima, bei dem das lokale Management relativ unabhängig von Vorgaben des übergeordneten Managements handeln kann oder die Konzernstandards ein schlechtes

Abbildung 1

### Klima/Konflikt Matrix der Arbeitsbeziehungen in ausländisch kontrollierten Betrieben in Deutschland



Quelle: Autoren

Arbeitsbeziehungsklima begünstigen. Größere Konflikte sind jedoch aus verschiedenen Gründen (etwa fehlende Konzernintegration, positive Marktentwicklung oder geringer Organisationsgrad der Beschäftigten) ausgeblieben, sind aber in Zukunft nicht ausgeschlossen bzw. zu erwarten.

*Konfliktorische Arbeitsbeziehungen:* Ein von Misstrauen, Kontrolle, Unzufriedenheit, Apathie oder Individualisierung geprägtes Klima, bei dem das Bekenntnis des lokalen Managements zum Standort und seinen Interessen in Zweifel gezogen wird, bzw. bei dem das lokale Management entmachtet ist und vom übergeordneten Management übergangen oder instrumentalisiert wird. Das Informationsverhalten der handelnden Akteure (Management und Betriebsrat) ist strategisch, Konflikte gibt es häufig bzw. sie haben eine große Tragweite für den Betrieb. Die Konfliktregulierung ist von dem Versuch einer möglichst weitgehenden Interessensdurchsetzung gekennzeichnet, Arbeitskampfmaßnahmen und gerichtliche Auseinandersetzungen sind häufig Teil der Konfliktregulierung.

## 5 VIER EXEMPLARISCHE FALLSTUDIEN ZU DEN ARBEITSBEZIEHUNGEN IN AUSLÄNDISCH KONTROLLIERTEN BETRIEBEN IN DEUTSCHLAND

---

Die vier nun folgenden Falldarstellungen dienen dazu, die vorfindbaren Unterschiede in der Qualität der Arbeitsbeziehungen in ausländisch kontrollierten Betrieben exemplarisch zu verdeutlichen. Neben einigen grundlegenden Informationen zum Betrieb, wird die Arbeitsbeziehungssituation mit Hilfe der Klima/Konflikt Matrix illustriert. Den Abschluss bildet jeweils eine Diskussion, welche Erklärungszusammenhänge für die Qualität der Arbeitsbeziehungen ursächlich erscheinen.

### 5.1 Sozialpartnerschaftliche Arbeitsbeziehungen bei Papier

#### Zum Betrieb

PAPIER ist ein in den 1960er Jahren neugegründeter Betrieb eines global agierenden skandinavischen Papierkonzerns. Über die Jahrzehnte hinweg mit dem deutschen Markt gewachsen ist PAPIER<sup>2</sup> mit aktuell etwas weniger als 2000 Beschäftigten der größte Einzelstandort des Konzerns. Auf PAPIER entfallen geschätzt 10 Prozent der Konzernbeschäftigten sowie des Konzernumsatzes. Die Palette der Tätigkeiten reicht von der Papierherstellung über die Papierverarbeitung bis hin zur Distribution. Etwa 80 Prozent der Produktion ist für den deutschen Markt. Der große Umfang der verfügbaren Ausrüstungen für die Weiterverarbeitung der Rollenware stellt ein (gewisses) Alleinstellungsmerkmal im Konzern dar. PAPIER verfügt über eine hohe Autonomie in operativen Belangen. Dies schließt Personalfragen mit ein.

---

2 Papier besteht aus mehreren am Standort angesiedelten Betrieben.

## Arbeitsbeziehungsinstitutionen

PAPIER verfügt über alle wesentlichen Arbeitsbeziehungsinstitutionen. Neben einem nach dem Betriebsverfassungsgesetz ausgestatteten Betriebsrat (inkl. aller üblichen Ausschüsse) gibt es sowohl einen Gesamt- als auch einen Eurobetriebsrat. Die Arbeitsbeziehungen sind hoch reguliert, auf der Ebene von PAPIER gibt es ca. 40 auf GBR-Ebene ca. 20–25 Betriebsvereinbarungen. Darüber hinaus bestehen ein drittelparitätisch besetzter Aufsichtsrat für alle Betriebe, die zu Papier gehören sowie ein mitbestimmter Aufsichtsrat für alle Konzernbeteiligungen in Deutschland. In all diesen Gremien sind Betriebsratsmitglieder von PAPIER – häufig in führenden Positionen – vertreten. Der Betrieb ist tarifgebunden. Vertreter des Betriebsrates und der Geschäftsleitung von PAPIER sind Mitglieder der Tariff Kommission.

## Arbeitsbeziehungsklima

Das Arbeitsbeziehungsklima wird vom Personalleiter PAPIER insgesamt als „absolut kooperativ“ beschrieben, wobei gleichzeitig auf „Schwierigkeiten in Detailfragen“ verwiesen wird. Es bestehen, so der interviewte Personalleiter von Seiten der Betriebs-, wie der Konzernleitung „sehr intensive Beziehungen zur Gewerkschaft direkt“ und es ist Kultur des Unternehmens, dass der Betriebsrat in alle wesentlichen mitbestimmungspflichtigen aber auch darüber hinaus in die Vielzahl der vom Konzern angestoßenen beteiligungsorientierten Managementpraktiken (z. B. Mitarbeiterbefragungen, Qualitätszirkel etc.) rechtzeitig eingebunden wird.

Wie dies in der täglichen Praxis aussieht beschreibt das folgende Zitat des Betriebsratsvorsitzenden von PAPIER:

„Also [der Kontakt] mit dem Personalverantwortlichen, dass ist im Prinzip ein täglicher Vorgang. Sein Büro ist hier in unmittelbarer Nähe. [...] Das ist dann eben so auf Zuruf: Gibt es irgendwas Besonderes? [...] Auch mit dem Werkleiter: Da brauche ich mir keinen Termine geben zu lassen. Ich rufe da an und frage [ob er da ist]. Wir pflegen auch ein ‚Du‘ miteinander. Das ist hier auf dem Gelände Usus. Und dann gehe ich da hin. Das war bei allen Vorgängern von unserem [aktuellen] Werkleiter genauso. Also ich hab mir noch nie irgendwo [...] einen konkreten Termin holen müssen. Und das gilt auch für die anderen Freigestellten.“ (Betriebsratsvorsitzender PAPIER)

Auch bei potentiell konfliktgeladenen Themen wird von der Managementseite proaktiv und ergebnisoffen informiert:

„Da läuft es im Prinzip so, dass der [Betriebsrats-]Vorsitzende – und das bin ich seit vielen, vielen Jahren – etwas vorinformiert wird. Das wissen auch die Betriebsratsmitglieder, dass das so ist und das dient letztendlich dazu [...] Termine vorzubereiten: Was passiert wann, an welchem Tag und wie läuft das ab, um zumindest einem Betriebsrat zu ermöglichen vielleicht das eine oder andere sehr frühzeitig noch zu sagen: ‚Wenn das jetzt in die Richtung geht, dann kann es ganz daneben gehen.‘ Mehr nicht. Das ist eine allererste Beteiligung, die stattfindet, wobei es da auch nicht um wirkliche Inhalte geht, sondern eben darum, dass man ein Gefühl für die Größe eines Problems entwickeln kann.“ (Betriebsratsvorsitzender PAPIER)

Die in dieser engen Form der Zusammenarbeit zum Ausdruck kommende Wertschätzung der betrieblichen und gewerkschaftlichen Mitbestimmung zeigt sich u. a. auch daran, dass der Vorstandsvorsitzende des Konzerns sowie die Vorstandsmitglieder der Produktdivisionen persönlich an den Sitzungen des EBR teilnehmen.

„Das Positive am EBR ist, dass man mindestens zweimal im Jahr die Möglichkeit hat dem [Konzern] Management [...] direkt gegenüberzusitzen und mit denen zu sprechen. [...] Das man wirklich die Möglichkeit hat nicht nur zum Vorstandsvorsitzenden, sondern auch zum Personalverantwortlichen, zum Controlling, zum Einkaufsleiter zu gehen [...]. Die sind alle da. Also auch nicht nur die, die dem Vorstand angehören, sondern auch die jeweiligen Bereichsleiter. Das machen die auch gut. Diejenigen, die für [Papier] zuständig sind [...], die sind im Prinzip alle da. Also jeder der da ein Gespräch führen möchte als Arbeitnehmervertreter mit einer höherrangigen Vertretung [des Konzerns] findet da seinen Gesprächspartner.“ (Betriebsratsvorsitzender PAPIER)

Gleiches gilt für den Arbeitsdirektor in Deutschland, der persönlich an den öffentlichen Teilen der GBR-Sitzungen teilnimmt. Auch auf Betriebsebene erfährt der Betriebsrat eine große Wertschätzung. So sieht es der Personalleiter PAPIER als wichtig an, den Betriebsrat bei der Bewältigung aller wichtigen Herausforderungen (benannt wurden Nachfrageprobleme, demographischer Wandel, Erschließung von Effizienz- und Flexibilitätspotentialen) „[...] mit im Boot zu haben, sozusagen das miteinander zu machen“.

Insgesamt wird ein sehr gutes Arbeitsbeziehungsklima deutlich. Mit den Worten des Betriebsratsvorsitzenden PAPIER:

„Also die Chemie passt einfach. Und das ist eben auch ein Ausfluss dessen, dass wir gut miteinander klarkommen, trotz all der Probleme, die man eben mal hat.“ (Betriebsratsvorsitzender PAPIER)

## Konflikte/Spannungen

Folgende Probleme der letzten drei Jahre wurden in den Interviews benannt:

- Ein sozialverträglicher Abbau von ca. 500 Arbeitsplätzen seit 2006 (über Altersteilzeit, natürliche Fluktuation, Aufhebungsverträge).
- Ein leichter Kompetenzverlust am Standort PAPIER, der mit einer längerfristigen Zentralisierung im Konzern zusammenhängt (u. a. die Verlagerung von Kompetenzen in der Personalverwaltung in ein Shared Service Center im Ausland).
- Ein mit einer zunehmenden Standardisierung in der Produktion und einem ausgedehnten Benchmarking der Betriebe einhergehender größerer Kostendruck.
- Der Aufbau einer betriebsübergreifenden Instandhaltung der Fertigung.
- Ein relativ langsamer Entscheidungsprozess bei von PAPIER angestoßenen Innovationen.

Während diese Probleme entweder von begrenzter Bedeutung waren oder gemeinsam sozialverträglich gelöst wurden – in den letzten 20 Jahren gab es keine Einigungsstellen- oder Arbeitsgerichtsverfahren – gab es 2013 einen heftigen Konflikt um die tarifvertragliche Integration eines neu übernommenen Schwesterbetriebes, die zu einer zumindest zeitweisen Irritation des guten sozialpartnerschaftlichen Verhältnisses bei PAPIER führte. Die von der Arbeitgeberseite in diesem Zusammenhang gemachte Mitteilung, dass darüber nachgedacht werde aus dem Arbeitgeberverband auszutreten, um dann dort als Arbeitgeber ohne Tariffindung wieder einzutreten, wurde von der Arbeitnehmerseite von PAPIER als Bedrohung aufgefasst und mit einer Kampfansage und einer Blockadehaltung im GBR quittiert. Nach schwierigen Verhandlungen, an denen der Betriebsrat von PAPIER und die zuständige Gewerkschaft beteiligt waren, hat die Arbeitgeberseite das Vorhaben schließlich nicht weiter verfolgt. Trotz der Irritationen, die dieser Vorfall auslöste, wird er von der Arbeitnehmerseite als einmalige Ausnahme begriffen („das war absolut einmalig. Ich habe das vorher nie erlebt und möchte das hinterher auch nicht mehr erleben“), die keine nachhaltigen Auswirkungen auf das grundsätzlich sozialpartnerschaftliche Miteinander bei PAPIER hat:

„Wir gehen fair miteinander um. Und das ist glaube ich das was wichtig ist. Weil dann kann man sehr gut auch mal unterschiedlicher Auffassung sein. Hauptsache man geht fair und mit Respekt miteinander um. Und das ist [hier] eben so. Und dann kann man auch sehr gut mit einem Du unterwegs sein.“  
(Betriebsratsvorsitzender PAPIER)

## Erklärungszusammenhänge

Die sozialpartnerschaftlich geprägten Arbeitsbeziehungen bei PAPIER speisen sich – so unsere explorativen Befunde – aus mehreren Quellen. Zum einen hat der Betrieb eine besondere strategische Bedeutung für den Konzern, was der Zentrale eine auf Konfliktvermeidung/-Begrenzung hin orientierte Politik nahelegt. Folgt man der internationalen Managementliteratur, dann verfügen dezentrale Einheiten in internationalen Konzernen dann über Machtpotentiale, wenn sie eine kritische Größe besitzen, einen strategisch wichtigen Markt bedienen, wichtige Ressourcen und Mandate besitzen oder kontrollieren, sich auf schützende Institutionen berufen können und eine gute Performance aufweisen (vgl. dazu Dörrenbächer und Gammelgaard, 2011; 2016). Diese Bedingungen treffen nahezu ausnahmslos auf PAPIER zu. PAPIER bedient als größter Einzelstandort im Konzern den für den Konzern sehr wichtigen Markt Deutschland. Es gibt ein Alleinstellungsmerkmal in der Ausrüstung des Werkes. Schließlich verfügt Deutschland über ein im internationalen Vergleich relativ ausdifferenziertes Institutionengefüge, das in gut organisierten Großbetrieben (der Organisationsgrad von PAPIER liegt bei ca. 70 Prozent) ein sozialpartnerschaftliches Verhalten nahelegt.

Ein zweiter Grund liegt u.E. in einer – trotz aller Zentralisierungsbemühungen der Konzernzentrale – grundsätzlichen Anerkennung nationaler Unterschiede in den Arbeitsbeziehungen:

„Es ist [...] nicht in unserer DNA, Strukturen zu finden um Tarifverträge zu unterwandern.“ (Personalleiter PAPIER)

„Reporting oder HR, unsere Prozesse, die Frage, wie wir rekrutieren, die Frage, wie wir Mitarbeiterbeteiligung machen, Mitarbeiterbefragung machen, das ist überall gleich auf der ganzen Welt, da gibt es keinen Unterschied. Aber dann wenn es um Entlohnung und Eingruppierung von Mitarbeitern geht, dann hört es auf, weil dann fängt das deutsche System an. [...] Innerhalb des Tarifes ist es Tarif. [Der Konzern] ist sich sehr bewusst, dass Länder unterschiedlich sind und versucht nicht ein italienisches, französisches oder deutsches Tarifsysteem in ein globales Raster zu packen. Das hat keinen Sinn.“ (Personalleiter PAPIER)

Ein dritter Grund liegt in der relativ weit ausgeprägten Autonomie des Betriebes in operativen und personellen Fragen, was eine Konfliktvermeidung auf der Betriebsebene im Einzelfall möglich macht.

Ein vierter Grund liegt in der großen Vertrautheit der Konzernzentrale mit dem deutschen Modell der Arbeitsbeziehungen. Dies ist u. a. Ergebnis ei-



ner aktuell wie historisch starken personellen Verschränkungen zwischen dem Management von PAPIER und dem Konzernmanagement. So ist der interviewte Personalleiter zugleich Arbeitsdirektor für Deutschland und Vice President Human Relations für den Gesamtkonzern. Was dies für die Vertrautheit mit dem deutschen Modell bedeutet, zeigt folgendes Zitat:

„Naja, es ist jetzt einfacher geworden, weil wir jetzt eine gewisse Personeneinheit haben. Ich sitze im obersten Personalmanagement und bin Arbeitsdirektor von Deutschland [...]. Sagen wir mal; wenn ich jetzt nicht mit mir kommunizieren könnte, dann liegt das Problem in meiner Person.“ (Personalleiter PAPIER)

Hinzu kommt, dass der inzwischen für die Papierdivision zuständige Konzernvorstand auch aus den Reihen von PAPIER kommt:

„Ja, wir haben – und das macht das Thema noch einfacher – wir haben zusammen damals das Werk geleitet. Also er war Werkleiter und ich war Personalleiter Deutschland und für dieses Werk. Dass er Deutscher ist und wir beide eine gewisse Historie haben und er im Vorstand sitzt und ich in der Personalleitung, das macht das Verständnis natürlich leichter.“ (Personalleiter PAPIER)

Dies wird auch vom Betriebsratsvorsitzenden von PAPIER geschätzt und als wichtiger Garant für das sozialpartnerschaftliche Verhältnis am Standort PAPIER verstanden:

„[...] wir haben einen direkten Draht [...] weil ich den einfach sehr gut kenne und wir kennen uns ja im Prinzip mittlerweile seit dreißig bis zweiunddreißig Jahren und da kann man natürlich auch mal mit dem anderen telefonieren, wenn man ein ungutes Gefühl hat [...]. Und insofern läuft dann Vieles auch informell auf der Schiene. Also wir kennen uns wirklich sehr gut. Und das ist auch wirklich sehr gut, dass wir wieder jemand im Konzernvorstand haben aus der Fabrik hier, jemand der die deutsche Gesetzgebung sehr gut kennt. Das ist ein Vorteil. Das haben wir ein paar Jahre vermisst.“ (Betriebsratsvorsitzender PAPIER)

## 5.2 Konfliktpartnerschaftliche Arbeitsbeziehungen bei Einzelhandel

### Zum Betrieb

EINZELHANDEL ist eine jüngere Neugründung eines global agierenden skandinavischen Einzelhandelskonzerns. Es ist ein Dienstleistungsbetrieb mit vergleichsweise geringen Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten. Obwohl EINZELHANDEL aufgrund seiner Lage in einer deutschen Großstadt zu den umsatzstärksten Betrieben weltweit gehört, ist seine Bedeutung bezogen auf den Gesamtkonzern gering. Deutlich weniger als ein Prozent aller Konzernbeschäftigten sind dort tätig und maximal ein Prozent des Konzernumsatzes (geschätzt) wird von EINZELHANDEL erzielt. Alleinstellungsmerkmale gibt es nicht. Als Teil eines globalen Formatunternehmens ist EINZELHANDEL stark an die Vorgaben der Konzernzentrale gebunden. Diese Vorgaben beziehen sich auf nahezu alle Tätigkeitsbereiche:

„Also jeder der [hier] anfängt zu arbeiten, dem wird gleich am Anfang bewusst, dass es ein Konzeptunternehmen ist und, dass wir innerhalb verschiedenster Konzepte arbeiten. [...] Wir haben ja wirklich für alles ein Konzept.“  
(Betriebsratsvorsitzende EINZELHANDEL)

Dies gilt – wie weiter unten deutlich wird – auch für die Arbeitsbeziehungen, die zwar von einem insgesamt guten Arbeitsbeziehungsklima geprägt sind, allerdings auch grundsätzliche Konflikte beinhalten, die von dauerhafter Natur sind.

### Arbeitsbeziehungsinstitutionen

Die Interessenvertretung bei EINZELHANDEL ist klassisch nach dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) strukturiert. Am Standort gibt es einen Betriebsrat mit diversen Ausschüssen. Auch in allen anderen Betrieben des Konzerns in Deutschland gibt es Betriebsräte. Auf nationaler Ebene gibt es einen GBR. Auf dieser Ebene ist auch der Wirtschaftsausschuss angesiedelt. Auf der europäischen Ebene existiert ein EBR als Informationsgremium. Alle Gremien tagen regelmäßig. Aufgrund der vom Konzern gewählten Rechtsform gibt es jedoch keinen Aufsichtsrat in Deutschland.

## Arbeitsbeziehungsklima

Das Arbeitsbeziehungsklima wird sowohl von der Geschäftsleitung als auch von der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung als grundsätzlich kooperativ eingeschätzt.

„Wir sind [...] immer bemüht uns auf Augenhöhe zu begegnen, egal mit wem [...].“ (Geschäftsführer EINZELHANDEL)

„Wir sind [bei EINZELHANDEL] lösungsorientiert, auf Augenhöhe und versuchen miteinander Probleme zu lösen.“ (Betriebsratsvorsitzende EINZELHANDEL)

Während das gute Arbeitsbeziehungsklima vom Geschäftsführer EINZELHANDEL auf die egalitäre, familienorientierte Unternehmenskultur des Konzerns zurückgeführt wird, reicht die Erklärung der gewerkschaftlichen Interessenvertretung weiter:

„[Der Konzern] weiß, und darin unterscheidet er sich womöglich von anderen Unternehmen, dass man die Beschäftigten mitnehmen muss. Dass es, wenn man gewisse Grenzen über- oder unterschreitet, nicht mehr funktioniert. Und deswegen gucken die an verschiedenen Stellen genauer hin.“ (Gewerkschaftlicher Betreuungssekretär von EINZELHANDEL)

Dazu gehört auch die Informations- und Beteiligungspraxis. Der Betriebsrat wird bei mitbestimmungspflichtigen Veränderungen rechtzeitig beteiligt. Als Beispiele aus der jüngeren Vergangenheit wurden hier ein Mitarbeiterbonusssystem, ein Mitarbeiterschulungskatalog und eine Vereinbarung zu Arbeitskleidung genannt. Die Beteiligung des Betriebsrats bezieht sich auch auf die Vielzahl der vom Konzern kommenden beteiligungsorientierten Managementpraktiken (Mitarbeiterstammtisch mit der Geschäftsleitung, gemeinsame Feste etc.).

## Konflikte/Spannungen

Die Qualität der Arbeitsbeziehungen ist insgesamt durch eine enge Kooperation von Geschäftsleitung und Interessenvertretung gekennzeichnet. Der Informationsaustausch ist offen und in Routinen breit angelegt. Allerdings gibt es eine Vielzahl von Konflikten und Spannungen, die häufig auf der GBR-Ebene verhandelt werden, weil sie alle oder viele Konzernbetriebe in Deutschland betreffen:

„Die Betriebsräte [im deutschen Teilkonzern], auch der Betriebsrat von Einzelhandel, haben alle Hände voll zu tun dem Betriebsverfassungsgesetz zum Recht zu verhelfen [...] Wenn man sieht, wie viele Tagungsordnungspunkte [der GBR] hat – und das sind jetzt nicht so Tagesordnungspunkte wie ‚Verschiedenes‘, ‚Anderes‘ oder ‚Ehrung der Jubilare‘ – das ist atemberaubend.“ (Gewerkschaftlicher Betreuungssekretär EINZELHANDEL)

Konflikte in der jüngeren Vergangenheit bezogen sich z. B. auf Umstrukturierungen, die Einführung von neuen IT-Technologien, Führungskräftestrukturen, aber auch auf die weiter oben bereits erwähnten Themen: Arbeitskleidung, Mitarbeiterschulung und Mitarbeiterbonusprogramm. In aller Regel handelt es sich hierbei um internationalisierungsspezifische Konflikte, die von Konzerninitiativen herrühren, die in ihrer ursprünglichen Ausgestaltung mit dem Betriebsverfassungsgesetz kollidieren bzw. damit in Einklang gebracht werden sollen. Dass bestimmte Tatbestände in Deutschland mitbestimmungspflichtig sind, hat man, so die Betriebsratsvorsitzende von EINZELHANDEL, „nicht immer so im Fokus“ oder „man hat es vergessen“. Damit einhergehende Verzögerungen bei der Einführung von Konzernstandards oder deren Nichteinführung (wie z. B. beim Mitarbeiterbonusprogramm) führen dann jedoch zu Spannungen auf der Betriebsebene, da die lokalen Geschäftsführungen in einen Rechtfertigungsdruck gegenüber der Zentrale geraten, was häufig dazu führt – so der Konzernbetreuer von EINZELHANDEL – „dass man Betriebsratsarbeit hinterfragt [und] Druck auf Betriebsräte [entsteht] ihre Arbeit zu effektivieren.“

Der jedoch stärkste und bislang ungelöste Konflikt bei EINZELHANDEL – wie auch in anderen Betrieben des Konzerns in Deutschland und darüber hinaus – liegt im großen Anteil an prekär beschäftigten Mitarbeitern. Während dies aus der Sicht der Geschäftsleitung zu den „paar kleinen Dingen [gehört], wo wir anderer Meinung sind und die wir immer sehr kooperativ lösen“ spricht die Betriebsratsvorsitzende von EINZELHANDEL im Zusammenhang mit Zeitarbeit, Befristung und Teilzeit von „grundsätzlichen“ [...] und „großen Sachen“, verweist aber zugleich darauf, dass die Geschäftsleitung hier lediglich den gesetzlich gegebenen Rahmen ausschöpft. Folgt man dem Betreuungssekretär von EINZELHANDEL, so ist in Deutschland – und EINZELHANDEL ist hier keine Ausnahme im deutschen Teilkonzern – lediglich ein Drittel aller Beschäftigten in unbefristeten Vollzeitstellen beschäftigt. Hinzu kommt:

„Das mit den Arbeitsverträgen ist eins, das ist nicht nur die Befristung, das ist auch die Teilzeitarbeit, dass Leute händierend um mehr Zeit bitten, danach

streben, betteln, sie diese aber nicht kriegen, obwohl auf der anderen Seite immer mehr Aushilfen eingestellt werden. [...] Die Arbeitsbedingungen sind hart, nicht nur hinten im Lager [...], auch vorne auf der Fläche wo sich immer weniger Beschäftigte [quasi] verlieren.“ (Gewerkschaftlicher Betreuungsekretär EINZELHANDEL)

Während man in der Vergangenheit bei einigen arbeitsbeziehungsrelevanten Streithemen vorangekommen ist, etwa bei der Tarifbindung, handelt es sich hier um einen anhaltenden Konflikt:

„[...] die machen alles, um Personalkosten zu drücken. Da sind Leute unter Druck, da sind Arbeitsverhältnisse verbesserungswürdig. Klimatische Bedingungen, mit Vorgesetzten geht nicht alles so, wie man sich es vorstellt. Das sind viele individuelle Sachen [...]. [Man fragt sich] wie es denn einhergeht mit der wunderbaren Gewinnsituation, dass man sich entblößt, solche Arbeitsbedingungen zu bieten.“ (Gewerkschaftlicher Betreuungsekretär EINZELHANDEL)

## **Erklärungszusammenhänge**

Die konfliktpartnerschaftlich geprägten Arbeitsbeziehungen bei EINZELHANDEL erklären sich auf Basis unserer explorativen Befunde wie folgt: EINZELHANDEL hat als standardisierte Vertriebsstätte kein Alleinstellungsmerkmal und eine relativ geringe Bedeutung für den Gesamtkonzern. Konstitutiv für die Qualität der Arbeitsbeziehungen ist, neben der vergleichsweise hohen Regulierung der Arbeitsbeziehungen in Deutschland, die spezifische Lesart sozialpartnerschaftlichen Verhaltens durch die Konzernzentrale. Diese schließt eine Beachtung der Arbeitsgesetzgebung und eine enge und häufige Kooperation mit dem Betriebsrat bzw. dem Gesamtbetriebsrat mit ein, führt aber bei der Vielzahl von konzernweiten Standardisierungsbestrebungen sowie insbesondere bei dem forcierten Einsatz von befristeter Arbeit, Teilzeit- und Zeitarbeit zu häufigen und starken Konflikten mit der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung. Der geringe Organisationsgrad in EINZELHANDEL, die prekären Arbeitsbedingungen und das insgesamt positive Bild des Konzerns in der Öffentlichkeit stabilisieren diese konfliktpartnerschaftlichen, gleichzeitig von Kooperation und starken Konflikten geprägten Arbeitsbeziehungen.

## 5.3 Latent konfliktorische Arbeitsbeziehungen bei Netztechnik

### Zum Betrieb

NETZTECHNIK ist ein traditionsreicher deutscher Hersteller von Infrastrukturtechnik. Viele Jahrzehnte im Besitz deutscher Unternehmen ist NETZTECHNIK seit ca. 15 Jahren in US-Besitz. Zwei Schwestergesellschaften im europäischen Ausland stellen ähnliche Produkte wie NETZTECHNIK her, allerdings hat NETZTECHNIK ein Alleinstellungsmerkmal bezogen auf ein spezielles Einsatzgebiet. Geschäfte in diesem Bereich sind von jeher Projektgeschäfte und haben einen relativ hohen Anteil an Forschung und Entwicklung (FuE). Um hier besser am Markt agieren zu können, hat NETZTECHNIK seit geraumer Zeit auch Vertriebsverantwortung weltweit. Mit diesen Alleinstellungsmerkmalen, dem Umfang der Wertschöpfungsaktivitäten (von FuE über Produktion zu Marketing und Vertrieb) und einem Anteil von jeweils ca. 5 Prozent am Konzernumsatz und der Konzernbeschäftigung hat NETZTECHNIK eine nicht unerhebliche Bedeutung innerhalb des Konzerns. NETZTECHNIK wird jedoch weitgehend dezentral über Kennziffern geführt. Budgets werden vorgegeben und eng kontrolliert; über größere Investitionsvorhaben wird in der Konzernzentrale entschieden.

### Arbeitsbeziehungsinstitutionen

Aufgrund der langjährigen Zugehörigkeit zu traditionell mitbestimmten deutschen Konzernen ist die Interessenvertretung bei NETZTECHNIK seit Langem etabliert. Es existiert ein nach dem Betriebsverfassungsgesetz ausgestatteter Betriebsrat, der die üblichen Ausschüsse hat. Es besteht auch ein Vertrauensleutekörper, allerdings ist der Organisationsgrad verglichen mit anderen Metallbetrieben in der Region aufgrund des hohen Anteils an AT-Beschäftigten (im Wesentlichen Ingenieure) etwas geringer. Der Betrieb ist tarifgebunden (Flächentarifvertrag) und der Betriebsrat ist in der Tariff Kommission vertreten. Auf europäischer Ebene gibt es seit Beginn des neuen Jahrtausends einen EBR.

## Arbeitsbeziehungsklima

Das Arbeitsbeziehungsklima ist insgesamt als eher schlecht zu beurteilen. Diese Einschätzung speist sich jedoch aus recht widersprüchlichen Eindrücken.

So ist NETZTECHNIK ein Unternehmen, welches – folgt man dem gewerkschaftlichen Betreuungsekretär – „peinlich genau darauf achtet die Tarifverträge und Gesetze auch einzuhalten“. Auch die tägliche Informations- und Beteiligungspolitik des lokalen Managements wurde nicht kritisiert. Es wurde auch deutlich, dass das lokale Management einige unpassende Standardisierungsmaßnahmen der Konzernzentrale, die insgesamt wenig Wissen über NETZTECHNIK sowie über das deutsche Modell der Arbeitsbeziehungen hat, abwehren konnte. Ein Beispiel ist hier ein konzernweites Bonussystem, das in Deutschland auch auf die gewerblich Beschäftigten ausgerollt werden sollte. Ein anderes Beispiel ist die Verhinderung der Einführung eines Supply Chain Management Konzepts, das nicht auf das Projektgeschäft von NETZTECHNIK gepasst hätte. Zu erwähnen ist auch, dass sich das lokale Management erfolgreich für einige Investitionen bei NETZTECHNIK eingesetzt hat.

Diesen durchaus positiven Aspekten, die flankiert werden von lobenden Aussagen des Geschäftsführers zum deutschen System der Arbeitsbeziehungen („das deutsche System der Arbeitsbeziehungen ist sehr wichtig für die internationale Wettbewerbsfähigkeit von [NETZTECHNIK]“), stehen jedoch deutlich negative Aspekte gegenüber, die zu einem insgesamt schlechten Betriebsklima führen.

Zum einen nehmen die Beschäftigten das Konzernmanagement weder als kompetent noch als fair wahr, noch haben sie Vertrauen in das lokale Management, wobei letzteres das Klima stärker negativ beeinflusst. Gründe für das fehlende Vertrauen liegen zum einen darin, dass es dem Geschäftsführer nach anfänglichen Erfolgen am Markt (bis Anfang 2015) nicht gelungen ist, die Auftragslage zu stabilisieren und für eine kontinuierliche Auslastung des Betriebs zu sorgen, was zu zwei Entlassungsrunden und einem Abbau von etwa 15 Prozent der Mitarbeiter geführt hat. Von Arbeitnehmenseite kritisiert wurde dabei vor allem die Planlosigkeit mit der der Personalabbau über Wochen verhandelt wurde, wobei zeitweise der Eindruck entstand, dass dem Betriebsrat die Verantwortung für den Fortbestand von NETZTECHNIK überantwortet wurde.

Darüber hinaus geht das fehlende Vertrauen in das lokale Management und das schlechte Arbeitsbeziehungsklima auf das patriarchalische Verhalten des lokalen Geschäftsführers zurück. „Mitarbeiter werden in Verlegenheit ge-

bracht [...] verbal richtig niedergemacht“ (Betreuungssekretär NETZTECHNIK), mit dem Ergebnis, dass die psychisch bedingten Fehlzeiten stark zugenommen haben und die betreuende Gewerkschaft vorbereitende Maßnahmen trifft (Sammeln eidesstattlicher Erklärungen), um sich zu gegebener Zeit direkt mit der Konzernleitung in den USA in Verbindung zu setzen.

## Konflikte/Spannungen

Trotz des fortgesetzt schlechten Arbeitsbeziehungsklimas sind die Konflikte bei NETZTECHNIK bislang nicht eskaliert. So verhält sich die Arbeitnehmervertretung – trotz Kritik am Führungsstil des Geschäftsführers – weiterhin kooperativ in der Sache, um zu signalisieren, „dass der Betriebsrat ein Interesse daran hat, die Probleme von [NETZTECHNIK] zu lösen“ (Betreuungssekretär NETZTECHNIK). Aus diesem Grund wurde z. B. auch auf Arbeitskampfmaßnahmen im Zusammenhang mit den Entlassungen verzichtet. Sie hätten, so der Betreuungssekretär von NETZTECHNIK, das Problem fehlender Aufträge nicht gelöst und ggf. die Situation verschlechtert:

„Fakt ist [...], dass der Konzern sowohl weltweit als auch in Europa Fabriken geschlossen hat.“ (Gewerkschaftlicher Betreuungssekretär NETZTECHNIK)

Das Problem fehlender Aufträge ist jedoch existenziell für NETZTECHNIK. Als Produktspezialist, der die gesamte Wertschöpfungskette abdeckt und zudem im Projektgeschäft tätig ist, muss der Betrieb eine Mindestgröße im Hinblick auf Beschäftigung und Auftragsvolumen haben. Weiteres Personal abzubauen, um eine fehlende Nachfrage auszusitzen, ist keine Option. Auch ein kurzfristiger Ersatz des Geschäftsführers, der sich stark um Aufträge bemüht („[NETZTECHNIK] ist mein Baby“), dürfte eher negative Auswirkungen auf neue Aufträge haben.

Dies spricht dafür, dass Spannungen und Konflikte bei NETZTECHNIK weiterhin latent bleiben und zu Abwanderung und innerer Kündigung führen:

„Bei [Netztechnik] herrscht eine Stimmung der Angst, der Wut, die noch unterdrückt wird, also die Faust ist in der Tasche, und auch die Enttäuschung. Es gibt auch mittlerweile viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich nicht mehr mit [Netztechnik] verbunden fühlen. Also auch langjährig Beschäftigte, die mit Sicherheit innerlich gekündigt haben [...]“ (Gewerkschaftlicher Betreuungssekretär NETZTECHNIK)



Eine Änderung ist erst dann in Sicht, wenn es entweder gelingt die Auftragsituation zu verbessern oder der Konzern den Betrieb nach längerer Erfolglosigkeit verkauft oder schließt.

## **Erklärungszusammenhänge**

Die latent konfliktorischen Arbeitsbeziehungen erklären sich nach unseren Erkundungen wie folgt: NETZTECHNIK ist ein für den Konzern nicht unwichtiger, relativ autonom handelnder Betrieb mit Alleinstellungsmerkmal und Produkthoheit. Der Betrieb wird jedoch dezentral geführt. Das Wissen in der Konzernzentrale über das deutsche System der Arbeitsbeziehungen und über die inneren Vorgänge bei NETZTECHNIK ist gering, d. h. es gibt eine relativ große Informationsabhängigkeit des Konzerns vom lokalen Management. Der Führungsstil des lokalen Managements ist patriarchalisch und führt zusammen mit der Tatsache, dass es dem lokalen Management trotz Bemühungen und kleinerer Erfolge nicht gelungen ist, die Auftragslage substantiell zu verbessern, zu einem schlechten, von fehlendem Vertrauen gekennzeichneten Arbeitsbeziehungsklima. Dieses ist aus Sicht der Interessenvertretung nach der Entlassung von ca. 15 Prozent der Belegschaft (welche allerdings sozialverträglich verlief) auf einem Tiefpunkt angekommen und die Angst um den Fortbestand von NETZTECHNIK und um die Arbeitsplätze ist groß. In diesem Klima unterbleiben betriebliche Protestaktionen, Einigungsstellenverfahren oder arbeitsgerichtliche Auseinandersetzungen, oder sie werden aufgeschoben. Erst wenn sich die Situation grundsätzlich ändert, können aus latenten, manifeste Konflikte werden.

## **5.4 Konfliktorische Arbeitsbeziehungen bei Verpackung**

### **Zum Betrieb**

VERPACKUNG ist ein kleiner auf die Herstellung spezifischer Verpackungen spezialisierter Betrieb, der seit einer Übernahme Teil eines global agierenden US-amerikanischen Verpackungskonzerns ist. Davor gehörte VERPACKUNG ebenso wie eine Reihe ebenfalls übernommener Schwestergesellschaften, die teilweise identische Produkte fertigen, zu einem dezentral aufgestellten deutschen Mittelständler. VERPACKUNG beliefert im Wesentlichen zwei Großkun-

den in seiner ländlichen Region. Alleinstellungsmerkmale gibt es keine. Die Bedeutung von VERPACKUNG für den Gesamtkonzern ist sowohl bezogen auf die Beschäftigung als auch auf den Umsatz marginal (jeweils < 0,5 Prozent).

### **Arbeitsbeziehungsinstitutionen**

VERPACKUNG verfügt seit seiner Gründung durch den oben erwähnten deutschen Mittelständler über einen nach dem Betriebsverfassungsgesetz gewählten und ausgestatteten Betriebsrat. Für den deutschen Mittelständler bestand auch ein GBR, der im Zuge des Betriebsübergangs erhalten geblieben ist und inzwischen den Deutschen Teilkonzern abdeckt. Auf der Ebene des GBR ist auch der Wirtschaftsausschuss angesiedelt. Der Betriebsrat von VERPACKUNG wurde beim Aufbau der betrieblichen Interessenvertretungsstrukturen stark vom GBR unterstützt. Dies gilt auch für die aktuelle Situation, in der es um die Schließung von VERPACKUNG geht.

### **Arbeitsbeziehungsklima**

Das Arbeitsbeziehungsklima bei VERPACKUNG hat sich seit der Übernahme durch den US-Konzern stark verschlechtert und kann spätestens seit der Ankündigung der Schließung von VERPACKUNG als sehr schlecht bezeichnet werden. Ausgangspunkt war ein traditionell gutes Arbeitsbeziehungsklima beim deutschen Mittelständler: Getragen von einer grundlegenden sozialpartnerschaftlichen Haltung waren betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung voll akzeptiert und das Verhältnis zwischen Geschäftsleitung und Interessenvertretung war von gegenseitigem Vertrauen gekennzeichnet. Die Informationspolitik der Geschäftsleitung war vorbildlich: Es wurde auf Augenhöhe, fair und weitgehend konfliktfrei verhandelt. Die über lange Jahre hinweg sehr positive Ertragssituation – Folge eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils des deutschen Mittelständlers – kam auch den Mitarbeitern zugute. So gab es einen Haustarifvertrag, der an vielen Stellen über die Leistungen des Flächentarifvertrages hinausging.

Diese Situation änderte sich jedoch schnell nach der Übernahme. Während kurz nach der Übernahme beim offiziellen Antrittsbesuch des neuen Managements bei VERPACKUNG nach übereinstimmenden Aussagen der betrieblichen Interessenvertreter und der Werkleitung viel davon die Rede war, „dass man ins Wachstum ginge“, „dass es durch den Konzernzusammenhang

mehr Aufträge gäbe“ und „dass alle eine große Familie seien“ wurden Betriebsrat und Werkleitung schon wenige Monate später mit einer Analyse konfrontiert, die massive Einsparungen durch die Schließung und Verlagerung der Produktion von VERPACKUNG an einen größeren Standort des Konzerns in Deutschland vorrechnete.

Inwieweit der als Restrukturierungsgrund angegebene Wegfall eines größeren Auftrages Ursache der Verlagerung ist, oder das auf Zentralisierung und Standardisierung abstellende Geschäftsmodell des US-Konzerns sei dahingestellt. Tatsache ist, dass dieser Schritt trotz einer insgesamt sehr guten Ertragslage und trotz sehr guter Leistungen von VERPACKUNG beschlossen wurde:

„Der Konzern erwirtschaftet weitaus höhere Renditen als andere Verpackungshersteller [...]. Statt in Schließungen sollte das Unternehmen besser in Produktinnovationen investieren.“ (Gewerkschaftlicher Betreuungssekretär der Europazentrale)

„Es ist bedauerlich, dass der Konzern die Zukunft der Beschäftigten aufs Spiel setzt um die Gewinnerwartungen der Aktionäre zu bedienen.“ (Gewerkschaftlicher Betreuungssekretär VERPACKUNG)

„Die neue Geschäftsleitung findet, dass der Standort von Verpackung zu weit abseits liegt.“ (Werkleitung VERPACKUNG)

Ein Alternativvorschlag des Gesamtbetriebsrates, der von hinzugezogenen Experten erstellt wurde und der ein zumindest kurz- bis mittelfristiges Weiterlaufen der Produktion von VERPACKUNG vorsah, wurde von der Konzernleitung in seiner Richtigkeit angezweifelt und als nicht tragfähig zurückgewiesen.

Für ein schlechtes Arbeitsbeziehungsklima sorgte jedoch nicht nur die in der Sache kompromisslose Haltung des Konzerns zur Betriebschließung, sondern auch die restriktive und zeitverzögerte Informationspolitik der Konzernzentrale und eine weitgehende Entmachtung der lokalen Werkleitung:

„Man hat keinen Ansprechpartner mehr [...]. Wenn die etwas wollen, dann muss es direkt passieren, wenn wir etwas wollen – also unsere Anfragen werden auf die lange Bank geschoben.“ (Betriebsratsmitglied VERPACKUNG)

„Dass man vier Wochen auf eine Antwort warten muss, das gab es früher nicht.“ (Gewerkschaftlicher Konzernbetreuer VERPACKUNG)

„Ich war aus dem Informationsfluss der Verhandlungen mit dem GBR faktisch ausgeschlossen. Selbst über den Termin der Ankündigung der Werkschließung wurde ich nicht offiziell von Firmenseite informiert.“ (Werkleitung VERPACKUNG)

## Konflikte/Spannungen

Ein wesentlicher Beitrag zum schlechten Arbeitsbeziehungsklima leisteten und leisten die vielen Einzelkonflikte im Zusammenhang mit der Integration von VERPACKUNG und ihren Schwestergesellschaften in den US-Konzern. Diese begannen quasi mit dem Tag der Übernahme.

Ein Teil der Konflikte bezog und bezieht sich nach wie vor auf den von der US-Konzernleitung betriebenen Abbau von übertariflichen Leistungen bzw. Sozialleistungen. Dies reicht vom Nichtverlängern eines früher von Unternehmensseite finanzierten Altersteilzeitmodells bis zum Streichen einer betrieblich finanzierten Versorgung von Mitarbeitern in besonders warmen Produktionsbereichen mit Mineralwasser und zu einer jetzt nur noch pauschalen Erstattung von Reisen der Betriebsratsmitglieder zum GBR.

Andere von Konzernseite angestoßene Konflikte drehen sich um das Thema Arbeitssicherheit (die Einführung eines Rankings der sichersten Betriebe u.ä.) und Gesundheit. Ein besonders virulenter Konflikt bezog sich auf die Einführung von Krankenrückkehrgesprächen, die in ihrer einseitigen Ausrichtung auf Fehlzeitenreduzierung dem Geiste des Sozialgesetzbuchs und dem dort verankerten betrieblichen Eingliederungsmanagement deutlich widersprachen. „Was hier passiert ist“, so der Gewerkschaftliche Konzernbetreuer VERPACKUNG, „ist, dass die Leute gefragt wurden: Sagt doch mal, was hattet ihr wirklich, was hat der Arzt gesagt.“ Zugleich wurden die Betriebsratsmitglieder, die an den Gesprächen teilnahmen mit Modellrechnungen, was eine Reduktion der Fehlzeiten um 0,5 Prozent im Jahr an Kostenersparnis erbringt, agitiert.

Wieder andere Konflikte entzündeten sich an der, so ein Betriebsratsmitglied, „überfallartigen Einführung der Konzern IT und der Konzernstandards“ in nahezu allen funktionalen Bereichen (Personal, Auftrags- und Produktionsmanagement, Rechnungswesen), wobei Teile des alten Managements offen oder hinter vorgehaltener Hand die betriebliche Interessenvertretung auf Grauzonen und mögliche Verstöße gegen geltendes Recht hinwies: „Bei manchen Sachen die eingeführt werden“, so ein Mitglied des alten Managements „sollte gerichtlich geklärt werden ob das erlaubt ist“.

Die Vielzahl der gleichzeitig von der Konzernleitung angestoßenen Konflikte, die auch Angriffe auf gewerkschaftliche Rechte beinhaltete (z. B. das Recht ein Tarifinfo mit dem Logo der Gewerkschaft im Betrieb auszuhängen) wird von Arbeitnehmerseite als bewusste „Lahmlegungsstrategie“ (Betriebsratsmitglied VERPACKUNG) interpretiert. Während die Konzernleitung eine Aufnahme betrieblicher oder gewerkschaftlicher Interessenvertreter in das nach der Übernahme neue gebildete Integrationsteam ablehnte, wurde der GBR bei der dann stattfindenden Integration mit Arbeitsaufträgen und Konflikten überflutet. Um dem entgegenzuwirken hat der GBR inzwischen beschlossen, stärker externen rechtlichen und wirtschaftlichen Beistand (gemäß den Regularien des Betriebsverfassungsgesetzes) einzufordern.

Insgesamt hat sich die Mitbestimmungsqualität durch die dezidierte am Shareholder Value ausgerichtete Integrationspolitik der US-Konzernzentrale stark verschlechtert. Wenngleich der GBR für die von der Betriebsschließung betroffenen Arbeitnehmer ein vergleichsweise gutes Ergebnis bei den Verhandlungen zu Interessensausgleich und Sozialplan erzielen konnte, wird er weiter von der Konzernleitung in die Defensive gedrängt. Dass dies so weitergeht, lässt eine kolportierte Aussage des aktuellen Statthalters des US-Konzerns in Deutschland vermuten:

„Der frühere Besitzer [des deutschen Mittelständlers] war ja schon zufrieden, wenn sein Auto getankt war und er genug zu essen auf dem Tisch hatte. Das ist unser Ansatz nicht.“ (Leiter des deutschen Teilkonzerns, zu dem VERPACKUNG gehört)

Auch Erfahrungen aus früheren Übernahmen des US-Konzerns in Deutschland lassen wenig Zweifel daran, dass die Konflikte weitergehen werden:

„Wir hatten früher Tarifverträge und viele Betriebsvereinbarungen und heute ist das nicht mehr so. Es ist über die Jahre vieles verloren gegangen, und mehr möchte ich dazu eigentlich nicht sagen.“ (Betriebsratsmitglied eines vom US-Konzern seit längerem übernommen Betriebes in Deutschland)

## Erklärungszusammenhänge

Die konfliktorischen Arbeitsbeziehungen bei VERPACKUNG (sowie bei dessen Schwestergesellschaften in Deutschland) sind das Ergebnis einer dezidierten am Shareholder Value orientierten Integrationspolitik des neuen US-Eigners, die auf das deutsche Arbeitsbeziehungsmodell wenig Rücksicht nimmt. Hin-

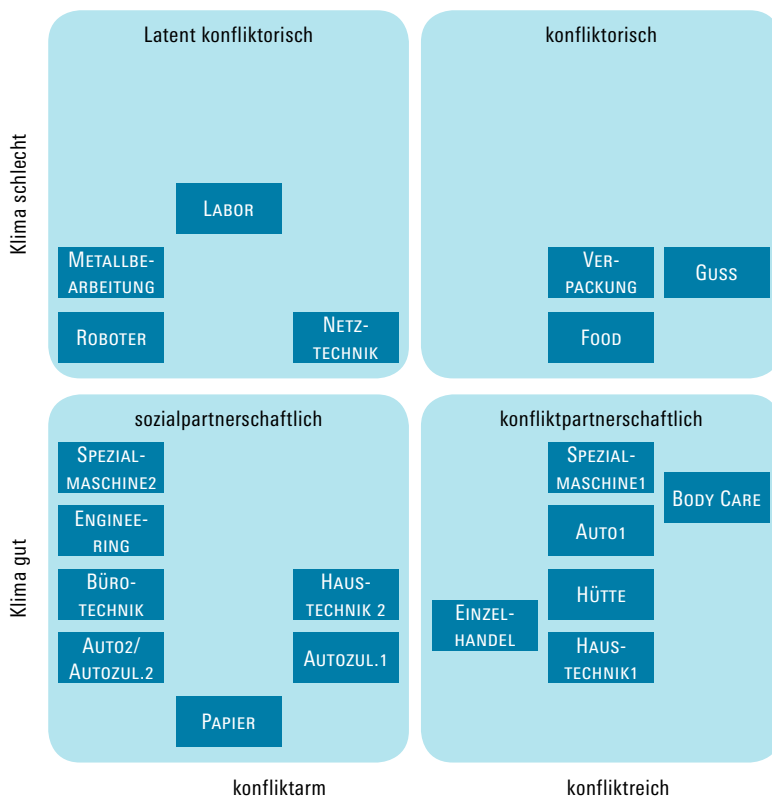
zu kommt, dass VERPACKUNG ein relativ kleiner, peripher gelegener Standort ohne Alleinstellungsmerkmal ist. Im krassen Gegensatz zu der Zeit vor der Übernahme wird die betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung als feindlicher, auf die Besitzstandswahrung der Beschäftigten hin orientierter Stakeholder eingeschätzt und entsprechend behandelt. Gleiches gilt für die Teile des Managements, die sich gegen den neuen Wind stellten bzw. sich mäßigend äußern. Diese verlassen das Unternehmen früher oder später oder sie werden isoliert, womit der Weg für konzerntreues am Shareholder Value orientiertes Management frei wird. Dies lässt auch für die kommenden Jahre weitere Konflikte und ein schlechtes Arbeitsbeziehungsklima im deutschen Teilkonzern erwarten.

## 6 VERORTUNG DER FALLSTUDIENBETRIEBE IN DER KLIMA/KONFLIKT-MATRIX

Eine Einordnung unserer Fallstudienbetriebe in die soeben illustrierte Typologie zeigt [Abbildung 2](#). Die Bewertungen der (in [Kapitel 4](#) entwickelten) spezifischen Einzelindikatoren, die dieser Einordnung unterliegen, sind [Tabelle 3](#) zu entnehmen.

Abbildung 2

### Varianz der Arbeitsbeziehungen in den Fallstudienunternehmen



Quelle: Autoren

**Bewertung der Einzelindikatoren der Konflikt/Klima Matrix**

	ROBOTER	VERPA- CKUNG	SPEZIAL- MASCHI- NE1	HAUS- TECHNIK1	GUSS	HAUS- TECHNIK2	METALL- BEARBEI- TUNG	HÜTTE	EINZEL- HANDEL
<b>Klima</b>									
<b>Arbeits- beziehung</b>									
AN/BR nehmen Beschäftigten- bedingungen als fair wahr	j	J	j	j	j*	j	j*	j	j*
AN/BR nehmen Konzern- Management als fair wahr	j	n	n	j*	n	j*	n	j	j*
Vertrauen in lokales Management	j	J	j	j	n	j	-	j	j
Info-Austausch freigiebig	-	n	j	j	n	j	j*	j	j
Management konsultiert BR	-	j*	j	j	j*	j	-	j	j
ergebnisoffene Verhandlung	-	n	n	j*	n	j*	-	-	j*
BR wird als konstruktiv wahrgenommen	-	n	j	j	j	j	j	j*	j
vertrauensvolle Atmosphäre	j	n	j*	j*	n	j	n	j	j
Positionen werden respektiert	-	N	n	j	n	j*	-	j*	j*



Tabelle 3

FOOD	AUTO-ZUL.1	BÜRO-TECHNIK	LABOR	NETZ-TECHNIK	ENGINEERING	AUTO-ZUL.2	BODY CARE	SPEZIAL-MASCHINEN2	PAPIER	AUTO1	AUTO2
j	j	j	n	j	j*	j	j	j	j	j	j
n	j	j	j	n	j*	j	n	j*	j	j	j
n	j	j*	j*	n	j	j	j*	n	j	j	j
j*	j	j*	n	-	j*	j	j*	j*	j	j	j
j*	j	j	-	j*	j	j	j	j	j	j	j
n	j*	n	n	-	n	J*	n	n	j	n	j*
j	j*	j	n	j	j	j	j	j	j	j	j
n	j	j	n	n	j	J*	j*	n	j	n	j
j*	j	j	n	j	j*		j	n	j	n	j*

Mitbestimmung in ausländischen Unternehmen in Deutschland

	ROBOTER	VERPA- CKUNG	SPEZIAL- MASCHI- NE <sup>1</sup>	HAUS- TECHNIK1	GUSS	HAUS- TECHNIK2	METALL- BEARBEI- TUNG	HÜTTE	EINZEL- HANDEL
Partner halten Wort	j	j*	j	j	j	j	j	j	j
Streiks nur bei Tarif- verhandlungen	-	J	n	j	j	j	j	j	j
<b>Anzahl Zustimmungen:</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>6,5</b>	<b>9,5</b>	<b>4</b>	<b>9,5</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>9</b>

**Arbeitsbeziehung  
Konflikte**

Arbeits- Gerichts- verfahren	n	-	n	-	j	n	n	j	n
Einstufung konflikthaft	n	j	j	j	j	j	n	j	j
Großkonflikte*	n	j	j	j	j	n	n	n	j*
<b>Anzahl Zustimmungen:</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1,5</b>

Quelle Autoren

j = ja (Wert= 1), j\* = eingeschränkt ja (Wert=0,5), n = nein (Wert=0), - = keine Angaben

\* Großkonflikt: Produktionsverlagerung, nennenswerter Personalabbau bis hin zu Standortschließung

6 Verortung der Fallstudienbetriebe in der Klima/Konflikt-Matrix

FOOD	AUTO-ZUL.1	BÜRO-TECHNIK	LABOR	NETZ-TECHNIK	ENGINEERING	AUTO-ZUL.2	BODY CARE	SPEZIAL-MASCHINE2	PAPIER	AUTO1	AUTO2
j	j	j	j	j	j	j	j	j	j	j	j
j	j	j	j	j	j	j	j	j	j	j	j
<b>5,5</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>3,5</b>	<b>5,5</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>7,5</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>10</b>
-	n	n	n	n	n	n	j	n	n	-	-
j	j*	n	j*	j	n	n	j	n	n	j	n
j	n	n	n	n	n	n	j	n	j*	j	n
<b>2</b>	<b>0,5</b>	<b>0</b>	<b>0,5</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0,5</b>	<b>2</b>	<b>0</b>

Die Einordnung unserer Fallstudienbetriebe ergibt ein leichtes Übergewicht von konfliktarmen Betrieben (12) gegenüber konfliktreichen Betrieben (9) und ein etwas größeres Übergewicht von Betrieben mit einem guten Klima (14) gegenüber Betrieben mit einem schlechten Arbeitsbeziehungsklima (7). Dies führt in der Kombination zu acht Betrieben mit sozialpartnerschaftlichen, sechs Betrieben mit konfliktpartnerschaftlichen, vier Betrieben mit latent konfliktorischen und drei Betrieben mit (akut) konfliktorischen Arbeitsbeziehungen.

Interessant sind die großen Auffassungsunterschiede bezüglich der Qualität der Arbeitsbeziehungen zwischen den Informantengruppen. In der Einzelfallbetrachtung zeigen sich in der Hälfte der Fälle, bei denen beide Seiten interviewt werden konnten (d. h. in 7 von 14 Fällen), deutliche Unterschiede, wobei in allen 7 Fällen die Arbeitnehmervvertretungen das Arbeitsbeziehungsklima als schlechter und die Konflikthaftigkeit als höher einschätzten als das Management.

Table 4 zeigt einige in den oben ausgeführten Fallstudien hervorgetretene Erklärungszusammenhänge für alle Fallstudienunternehmen. Interessant ist, dass in den als sozial- und konfliktpartnerschaftlich eingestuften Betrieben weit überwiegend große und mittelgroße Betriebe, die als Produktspezialisten eine strategische Bedeutung für den Gesamtkonzern haben, zu finden sind. Es sind zudem überwiegend gut bis sehr gut gewerkschaftlich organisierte Betriebe, deren Muttergesellschaften etwas überproportional stark aus koordinierten Marktökonomien stammen.

Als latent oder akut konfliktorisch eingestufte Betriebe haben demgegenüber eine eher mittlere bzw. geringe Größe und sind von einer peripheren (maximal mittleren) Bedeutung für den Gesamtkonzern. Es dominieren Betriebe des Typs Verlängerte Werkbank (Rationalized Manufacturer) und Vertriebsgesellschaften (Marketing Satellite), die im Vergleich mit Produktspezialisten eine geringere Wertschöpfungsbreite sowie geringerwertige Wertschöpfungsstufen aufweisen. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad ist hier gering bis mittel. Es dominieren Muttergesellschaften aus liberalen Marktökonomien. Interessant ist hier auch, dass in mehr als der Hälfte der als latent oder akut konfliktorisch eingestuften Betriebe ein geringes Wissen der Konzernzentrale bezüglich der Arbeitsbeziehungen in Deutschland gepaart ist mit einer stark zentralen Steuerung des Betriebs in Deutschland durch die Konzernzentrale.

Insgesamt wird deutlich, dass neben Größeneffekten vor allem Charakteristika der untersuchten Betriebe (funktionale Rolle und strategische Bedeutung des Betriebs) und Charakteristika der Konzernzentralen (Kenntnisse des

Tabelle 4

## Erklärungszusammenhänge für die Einordnung in die Klima/Konflikt Matrix

Name des Betriebs	Anzahl der Beschäftigten	Rolle des Betriebs im Konzern(1)	Bedeutung des Betriebs für den Gesamtkonzern	De/zentrale Führung d. Betriebs durch den Konzern(2)	Wissen der Muttergesellschaft über ABZ in D	Herkunftsland-kategorie (3)	Gewerkschaftlicher Organisationsgrad des Betriebs
<b>Sozialpartnerschaftlich</b>							
AUTOZUL.2	hoch	PS	strategisch	D	gering	EM	hoch
SPEZIAL-MASCHINE2	hoch	PS	strategisch	D	gering	LME	hoch
PAPIER	hoch	PS	strategisch	Z	hoch	CME	hoch
AUTO2	hoch	PS	strategisch	Z	mittel	LME	hoch
HAUS-TECHNIK2	mittel	PS	strategisch	Z	mittel	CME	hoch
AUTOZUL.1	mittel	PS	strategisch	D	gering	EM	hoch
ENGINEERING	mittel	PS	strategisch	Z	mittel	CME	gering
BÜRO-TECHNIK	mittel	VG	strategisch	D	gering	CME	gering
<b>Konfliktpartnerschaftlich</b>							
SPEZIAL-MASCHINE1	gering	PS	mittel	Z	gering	CME	mittel
HAUS-TECHNIK1	mittel	PS	mittel	D	gering	LME	mittel
HÜTTE	mittel	MR	peripher	D	gering	CME	hoch
EINZEL-HANDEL	mittel	VG	peripher	Z	mittel	CME	gering

## Mitbestimmung in ausländischen Unternehmen in Deutschland

Name des Betriebs	Anzahl der Beschäftigten	Rolle des Betriebs im Konzern(1)	Bedeutung des Betriebs für den Gesamtkonzern	De/zentrale Führung d. Betriebs durch den Konzern(2)	Wissen der Muttergesellschaft über ABZ in D	Herkunftsland-kategorie (3)	Gewerkschaftlicher Organisationsgrad des Betriebs
BODY CARE	hoch	PS	strategisch	Z	gering	LME	mittel
AUTO1	hoch	PS	strategisch	Z	mittel	LME	hoch
<b>Latent konfliktorisch</b>							
ROBOTER	gering	VG	mittel	D	gering	CME	kein BR
METALLBE-ARBEITUNG	mittel	VW	peripher	Z	gering	CME	hoch
LABOR	mittel	MR	peripher	D	gering	LME	gering
NETZ-TECHNIK	mittel	PS	mittel	D	gering	LME	mittel/hoch
<b>Konfliktorisch</b>							
VER-PACKUNG	gering	VW	peripher	Z	gering	LME	hoch
GUSS	mittel	PS	strategisch	Z	gering	LME	gering
FOOD	mittel	VW	peripher	Z	gering	LME	mittel

Quelle: Autoren

(1) PS = Produkt Spezialist, VW = Verlängerte Werkbank, MR = Miniatur Replika (Abbild der Muttergesellschaft),

VG = Vertriebsgesellschaft

(2) D = Dezentrale Führung; Z = Zentrale Führung

(3) CME = Coordinated Market Economy, LME = Liberal Market Economy

deutschen Modells der Arbeitsbeziehungen und Steuerungsansatz) eine wichtige Rolle für die Qualität der Arbeitsbeziehungen in den untersuchten auslandskontrollierten Betrieben zu spielen scheinen. Deutlich werden auch Herkunftsländereffekte. So geht eine über das Fallstudienstichprobe hinweg abnehmende Qualität der Arbeitsbeziehungen (von sozialpartnerschaftlich zu konfliktorisch, siehe [Tabelle 4](#)) mit einer Zunahme von Muttergesellschaften aus liberalen Marktökonomien einher. Konfliktorische Arbeitsbeziehungen fanden sich ausschließlich bei Betrieben mit Muttergesellschaften aus liberalen Marktökonomien.

## 7 ILLUSTRIERENDE DARSTELLUNG INTERNATIONALISIERUNGSSPEZIFISCHER KONFLIKTE

---

Wie weiter oben erwähnt, haben bisherige Untersuchungen zu den Arbeitsbeziehungen in ausländisch kontrollierten Betrieben in Deutschland nur sehr unsystematisch diejenigen Spannungen und Konflikte auf der Betriebs-ebene erhoben, die aus internationalen Konzernzusammenhängen herrühren.

In unseren Fallstudien erwiesen sich folgende internationalisierungsspezifische Konflikthanlässe als relevant:

- Zielvorgaben der ausländischen Konzernzentrale,
- konzernweite Standardisierung und Zentralisierung,
- internationales Benchmarking und konzerninterner Standortwettbewerb,
- die Verlagerung von Unternehmenstätigkeiten ins Ausland und
- mangelnde Entscheidungsfreiheit des lokalen Managements und langsame Entscheidungsfindung im Konzern.

In der Folge werden diese Konflikthanlässe, die vielfach lediglich analytisch zu trennen sind, kurz inhaltlich charakterisiert und dann mit Hilfe unserer Fallbeispiele möglichst anschaulich illustriert. Wert wurde dabei zum einen darauf gelegt, dass die gewählten Beispiele die bereits weiter oben in den vier exemplarischen Falldarstellungen ausgeführten Konflikte ergänzen und damit deren Relevanz bestätigen. Zum anderen wurde auch Wert auf eine Darstellung der Zusammenhänge zwischen den einzelnen internationalisierungsspezifischen Konflikthanlässen gelegt.

### 7.1 Zielvorgaben der übergeordneten Managementebene bzw. der Konzernzentrale

Ein in den Fallstudieninterviews häufig genannter internationalisierungsspezifischer Konfliktgrund waren Zielvorgaben der übergeordneten Managementebene bzw. der Konzernzentrale. Diese in der Regel als Margen-, Umsatz- oder Budgetvorgaben der Zentrale auftretende Ziele führten immer dann zu Konflikten auf der Betriebsebene, wenn sie entweder einseitig auf eine Absenkung der Personalkosten orientiert und/oder überzogen waren. Hier zeigte sich eine große Varianz innerhalb unserer Fallstudien.



So wurden in einer Reihe von Fällen die Konzernvorgaben – auch von Arbeitnehmerseite – als durchaus realistisch, wenngleich aus grundsätzlichen politischen Erwägungen für zu hoch angesehen:

„Also ich sage mal, die Ziele die von der Konzernzentrale angegeben werden, die sind für uns nachvollziehbar und verständlich, wir halten sie trotzdem für zu hoch [...]. Das hat etwas mit dem Gedanken zu tun, dass unterm Strich für den großen Kapitalmarkt etwas übrig bleiben muss und das fällt uns einfach schwer. Auf der anderen Seite wissen wir natürlich, dass jemand – und das machen wir alle ja nicht anders, wenn wir mal Geld überhaben und es zur Bank bringen – dann möchten wir eine gewisse Verzinsung erreichen. Nur reden wir da über null bis drei Prozent und sicher nicht über fünf bis zehn Prozent [...] was im Übrigen die Größenordnung ist, womit wir im Konzern ungefähr arbeiten.“ (Betriebsratsvorsitzender PAPIER)

Betont wurde auch, dass Konzernvorgaben zwar grundsätzlich ein Problem darstellen, weil sie von Arbeitnehmerseite kaum beeinflussbar sind, angemerkt wurde jedoch, dass die grundsätzliche Einbindung der Arbeitnehmer in Konzernvorgänge eine wichtige Rolle spielt, wenn es darum geht, Forderungen nachzuvollziehen:

„Ja, das ist natürlich ein Problem, weil man ja auf diese Zielzahlen – so nenne ich sie einfach mal – relativ wenig Einfluss nehmen kann. Das ist eben so. [...] Aber wenn man weiß, dass diese Vorgaben vom Konzern kommen und man in die Konzernstrukturen als Arbeitnehmersvertreter eingebunden ist, dann kommt vieles nicht überraschend. Und alles was nicht überraschend kommt, ist erst einmal relativ einfach in Anführungsstrichen abarbeitbar.“ (Betriebsratsvorsitzender PAPIER)

In einigen Fällen führten aus Arbeitnehmersicht unangemessene Konzernvorgaben sowie die Art und Weise, wie sie in den Betrieben umgesetzt wurden, jedoch zu heftigen Konflikten. Zwei Fälle, die in der Folge etwas näher beschrieben werden, ragen hier negativ aus unserem Fallstudiensample heraus.

Im ersten Fall geht es um das Unternehmen BODY CARE. Hier gab die US-Konzernleitung vor, dass die bereits sehr gute Nettoumsatzrendite von BODY CARE von knapp 20 Prozent weiter steigen müsse. Dies sei – so die Konzernleitung – durch Kostensenkung v. a. im Personalbereich zu erreichen, etwa durch den Wegfall von übertariflichen Zulagen und die Verlängerung der wöchentlichen Arbeitszeit. Untermauert wurde diese Forderung mit der Drohung, dass falls entsprechende Zugeständnisse aus dem Werk ausblieben, darüber nachgedacht werde, die Fertigung der nächsten Produktgeneration

in ein benachbartes Niedriglohnland zu verlagern, wo höhere Umsatzrenditen erzielt werden könnten. Dort baut der Konzern seit geraumer Zeit einen Alternativstandort auf, zu dem schon in der Vergangenheit kleinere Fertigungsinhalte von BODY CARE hinverlagert worden waren.

Das lokale Management, das häufig rotiert und nur über eine geringe Standortbindung verfügt, zeigte sich, wie in anderen Situationen, als Sachwalter der Konzerninteressen:

„[...] Alles was [das lokale Management] macht ist wohlüberlegt und gut organisiert und dazu gehört [...] auch, den Betriebsrat erstmal ein Stück außen vorzuhalten, um dann eine gewisse Drucksituation aufzubauen und zu sagen: ‚Also jetzt müssen wir das machen und wir haben die Vorgaben vom Konzern und wir haben gar keine andere Möglichkeit mehr. Und jetzt Betriebsrat versuch mal – jetzt müssen wir mit dir reden und wir werden dann sehen, wie wir das gemeinsam hinkriegen.‘ [...] Man kommt um die Ecke, aber eigentlich ist der Drops dann schon gelutscht.“ (Betriebsratsmitglied BODY CARE)

Vor dem Hintergrund, dass – anders als bei früheren Drohungen – dieses Mal eine Kompletterverlagerung als realistisch eingeschätzt wurde (eine anstehende Investitionsentscheidung für eine neue Maschinengeneration konnte entweder bei BODY CARE oder am alternativen Niedriglohnstandort im Ausland getätigt werden), wurde von Arbeitnehmerseite ein Kompromiss gesucht und mit dem lokalen Management verhandelt. Dabei wurden überbetriebliche Leistungen und ein vergleichsweise moderater, sozialverträglicher Personalabbau, gegen Investitionen und eine langfristige Standortgarantie ‚getauscht‘. Dieser mit dem lokalen Management ausgehandelte Kompromiss stieß zunächst auf Widerstand in der Konzernzentrale, die gerne weitere Zugeständnisse gehabt hätte und eine rechtlich bindende Standortgarantie scheute. Erst eine zunehmende Unruhe im Betrieb – ein Drohpotenzial der Beschäftigten unterhalb der Streikebene – führte schließlich zur Annahme des Kompromisses durch die Konzernzentrale.

Ähnlich wie im weiter oben beschriebenen Fall VERPACKUNG gehen die Konflikte bei BODY CARE auf eine stark einseitige Shareholder Value Orientierung der US-Konzernzentrale zurück, die trotz sehr guter Ertragslage im Konzern weitere Ertragssteigerungen als strategisches Projekt vorantreibt. Zeitgleich mit den Vorgängen bei BODY CARE forderte der Konzernchef öffentlich eine Steigerung der Konzernnettoerndite von um zwei Prozentpunkte innerhalb von zwei Jahren.

Der zweite Fall in dem unangemessene Konzernvorgaben zu starken Konflikten geführt haben ist FOOD. FOOD wurde zusammen mit ihren Schwestergesellschaften Mitte der Nuller Jahre von einem britischen Private Equity

Unternehmen mit dem Ziel gekauft, den Teilkonzern nach einer möglichst kurzen Phase der Restrukturierung und besseren Positionierung am Markt mit (viel) Gewinn zu verkaufen. Dies führte zu einem erheblichen Druck, Veränderungen möglichst schnell und weitgehend umzusetzen:

„Und die Engländer, die geben da mal eben ein paar Shortcuts: [...] ‚das muss jetzt sofort in den Markt und dann werden wir schon sehen.‘ [...] Wir gehen Risiko, Hauptsache es ist schnell.“ (Mitglied der Geschäftsleitung Food)

Die Zielvorgaben bezogen sich auf Rendite- und Umsatzsteigerungen sowie auf Kostensenkungen und wurden, nachdem ein erster Versuch Food und seine Schwestergesellschaften zu veräußern gescheitert war, weiter erhöht. Gefordert wurden u. a. 22 Prozent und mehr EBITDA und eine Verdoppelung des Umsatzes innerhalb nur eines Jahres durch ausschließlich internes Wachstum. Die zuletzt genannte Forderung führte dann auch zur partiellen Demission der aus vor-Private Equity Zeiten stammenden Geschäftsleitung des Teilkonzerns. Intensivierte Forderungen nach Kostensenkungen durch Zentralisierungsmaßnahmen und Personalabbau riefen schließlich auch den Widerstand des Betriebsrats, der in den vorangegangenen Jahren einige Kostensenkungsmaßnahmen und Effizienzsteigerungsprogramme mitgetragen hatte, auf den Plan:

„Der Personalabbau [...] ist ja im Sommer damit gestartet, dass gesagt wurde, dass man gerne 77 Mitarbeiter entlassen würde. Das war der Status, der dann von England eben rüber getragen wurde. [...] da haben wir gesagt, dass wir den Weg nicht mitgehen.“ (Betriebsratsmitglied Food)

Mit Hilfe einer geschickten Informationspolitik, die die Kampfbereitschaft der Belegschaft verdeutlichte und gute Kontakte zu wichtigen überregionalen Medien anführen konnte (die Private Equity Investoren kritisch gegenüberstehen) sowie einem direkten persönlichen Einsatz des Betriebsrats bei der Konzernleitung (am weitgehend entmachteten lokalen Management vorbei) konnte der Betriebsrat den Personalabbau stark reduzieren und ein Alternativkonzept durchsetzen:

„Wir haben gesagt: ‚So, jetzt ist Schluss.‘ [...] Wir haben auch gemeinsam zum Jahreswechsel einen Brief verfasst, den wir an die komplette Geschäftsführung [in England] geschickt haben, wo wir auch nochmal detailliert aufgelistet haben, welche Wege wir gehen. Und das fand ich mehr als fair, das aufzuzeigen und wie gesagt: Die Entscheidung liegt ja dann nicht mehr bei uns. [...] [Wir haben zeitgleich] einen Vorschlag erarbeitet, wie das auch anders [...] nämlich sozialverträglich gehen könnte. Ob es dann unbedingt teurer wird steht noch

woanders geschrieben. Und das haben wir dann gemeinsam erarbeitet. Und das wurde dann auch bei der Geschäftsführung in England so [von uns] vorgestellt und die haben dann gesagt: ‚Ja, dann startet.‘“ (Betriebsratsmitglied Food)

Im Fazit fiel der Personalabbau deutlich geringer und sozialverträglicher aus als ursprünglich von der Konzernleitung geplant. Inzwischen ist es dem britischen Privat Equity Unternehmen auch gelungen den Teilkonzern, zu dem Food gehört, zu veräußern. Interessant ist, dass in dem beschriebenen Fall das typisch anglo-amerikanische Geschäftsmodell des Private Equity Investors einerseits zu systematisch unangemessenen Zielvorgaben geführt hat, sich andererseits daraus aber auch gewisse Handlungsmöglichkeiten für die betriebliche Interessenvertretung ergeben haben, diese überzogenen Forderungen zumindest teilweise abzuwehren.

„Das ist ein Finanzinvestor der [...] in der ‚Food‘-Welt jetzt nicht so im Detail Bescheid [weiß] – die haben keine Ahnung von dem Geschäft, die haben keine Ahnung von dem Produkt und erst recht machen die sich nicht die Mühe, jetzt die Feinheiten des deutschen Rechts [...] zu verstehen.“ (Gewerkschaftlicher Betreuungssekretär Food)

## 7.2 Konzernweite Standardisierung

Neben einer Reduktion der Leistungstiefe durch eine Verlagerung von Produktions- oder Dienstleistungsfunktionen im Rahmen von Outsourcing- und Offshoring-Prozessen sind es vor allem kontinuierliche konzernweite Standardisierungsbemühungen, die zu Veränderungen in der Arbeitsweise von multinationalen Unternehmen führen (Dörrenbächer et al., 2016; Dörrenbächer und Geppert, 2017). Standardisierungsbemühungen zielen in erster Linie auf die Erschließung von Kostensenkungspotentialen. Darüber hinaus geht es verschiedentlich um eine Verbesserung des Informationsflusses, eine Erhöhung der Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität oder um die Sicherstellung rechtskonformen Verhaltens im Konzern. Standardisierungsinitiativen gehen typischerweise von übergeordneten Managementebenen bzw. von der Konzernzentrale aus und sie sind, da sie lokale Interessen und Routinen betreffen, häufig konfliktbehaftet.

Bezugspunkte konzernweiter Standardisierung sind zum einen allgemeine Managementansätze. Konflikte, die auf eine Standardisierung von Managementansätzen zurückgehen wurden bereits im vorangegangenen Unter-

kapitel deutlich. Die dort thematisierten überhöhten Margenforderungen in deutschen Tochtergesellschaften sind Ergebnis der konzernweiten Durchsetzung des Shareholder Value Ansatzes, dem aktuell wirkmächtigsten und in seiner Funktion als Steuerungskonzept auch umfassendsten Managementansatz.

Zum anderen beziehen sich grenzüberschreitende Standardisierungsprozesse im Konzern auf das jeweilige Produkt- oder Dienstleistungsangebot sowie auf verschiedene Unternehmensprozesse, also beispielsweise auf allgemeine Verwaltungs- oder Arbeitsbeziehungspraktiken.

Ein gutes Beispiel für Konflikte die mit einer Standardisierung von Produkten und Prozessen einhergehen ist der Fall HAUSTECHNIK2. Hier zeigte sich auch ein Zusammenhang zwischen Prozess- und Produktstandardisierung. Nachdem HAUSTECHNIK2 einige Jahre im Besitz eines ausländischen Private Equity Unternehmens war, ist das Unternehmen inzwischen seit mehreren Jahren Teil eines industriellen Investors, der europaweit einige lokal eingeführte Anbieter von Haustechnik zusammengekauft hat. Während der Private Equity Investor der deutschen Tochtergesellschaft als Folge guter Ergebnisse eine große Autonomie (etwa in den Bereichen FuE, Produktion, Produkt- und Distributionsstrategie) zugebilligt hatte, zielt der neue industrielle Investor auf eine stärkere Zentralisierung der Prozesse sowie auf eine Standardisierung von Produkten im Konzern ab.

„Das ist schon etwas anders heute [im Vergleich zurzeit unter dem Private Equity Investor], [...] da wird ein deutlich kräftigerer Einfluss genommen auf die verschiedenen Funktionen. Wir haben [inzwischen] sehr viele Stabsfunktionen [...]. Ob das jetzt Einkauf oder ob das Produktentwicklung ist – da habe ich jetzt nicht mehr die alleinige Entscheidung [...]. Wir [haben] jetzt ein ‚Group-Produktmanagement‘. [...] Die Produktentwicklung ist das Herz von uns, [aber] unsere ganze Forschung und Entwicklung ist uns – wie allen anderen Ländern auch – inzwischen weggenommen. [...] Nur alles was noch mit Vertrieb zu tun hat – das muss ich sagen – da mischen die sich wenig ein.“ (Geschäftsführer HAUSTECHNIK2)

Die Zentralisierung wichtiger Unternehmensprozesse hat im Fall HAUSTECHNIK2 auch zu einer starken Standardisierung des Produktangebots geführt.

„[Mit dem Group-Produktmanagement] verbunden ist natürlich eine Produktplattform-Strategie. Wir haben keine Produkte mehr, die wir für Deutschland entwickeln, sondern es gibt nur [noch] europäische Entwicklungen. [...] Man versucht auch Doppelentwicklungen [zu vermeiden] [...]. Das Produktmanagement das dann das Pflichtenheft schreibt für die Produkte wird jetzt viel mehr zentral gesteuert. Wir können unsere Wünsche eingeben [...], aber

das wird inzwischen alles von der Gruppe koordiniert. Und das wird es auch, wenn wir sagen: ‚Es gibt ein neues Produkt, das wir haben möchten [...]. Das ist wichtig für uns, das brauchen wir, [so und so] sind die Maßverhältnisse und das ist die Positionierung des Produkts bei uns‘. Auch hier sind wir nicht mehr Teil des Beschlussprozesses.“ (Geschäftsführer HAUSTECHNIK2)

Im Ergebnis hat die „Bürokratisierung der Produktentwicklung“ – so der Geschäftsführer von HAUSTECHNIK2 – zu einer Überstandardisierung des Produktangebots geführt, die marktseitig Probleme verursacht.

„[...] wir sind noch verantwortlich für unser Ergebnis, haben aber keine Entscheidung bezogen auf die Produkte. Und natürlich geben wir dann, wenn das nicht so läuft an: ‚Ja, das ist auch wegen dem Produkt, weil das Produkt das wir brauchen haben wir nicht und das und das haben brauchen wir nicht.‘ [...] Im Produktmanagement wird immer versucht alle Wünsche von allen Ländern zu bündeln und dann ein Produkt zu entwickeln. Unsere Branche ist aber nicht so, dass es dieses universale [Produkt] gibt für ganz Europa. Ich bin jetzt [so viele Jahre] Jahre in der Branche tätig und ich habe es bei drei bis vier Unternehmen erlebt. [...] Ein Produkt für ganz Europa – das funktioniert nicht.“ (Geschäftsführer HAUSTECHNIK2)

Aus Sicht der Beschäftigten und Ihrer Vertreter waren die von der ausländischen Konzernzentrale initiierten Zentralisierungs- und Standardisierungsbebewegungen schon deshalb eine Herausforderung, weil sie aufgrund der o.a. Nachfrageprobleme zu einem erhöhten Kostendruck führten, der sich negativ auf die Arbeitsbeziehungen auswirkte. Auch die Tatsache, dass das lokale Management inzwischen weniger Entscheidungsfreiheit besitzt, auch was Personalfragen anbelangt, wurde als Problem benannt.

„Der Geschäftsführer hat früher eine andere Rolle gespielt, wird aber jetzt durch den Konzern in eine [begrenzte] Rolle gedrängt. Das ist sowohl für Ihn als auch für den Betriebsrat schwierig.“ (Gewerkschaftlicher Betreuungssekretär HAUSTECHNIK2)

Eine ungleich größere Herausforderung war jedoch die produktbezogene Neuausrichtung der europäischen Produktionsstätten, die mit den Zentralisierungs- und Standardisierungsbemühungen der Konzernzentrale einherging. Der Philosophie folgend: „ein Standort – ein Produkt“ waren damit langfristig wirksame Verlagerungen bzw. Standortbereinigungen zu erwarten. Im Diskussionsprozess mit der Konzernzentrale, hat der standortverbundene lokale Geschäftsführer vor allem deutlich gemacht, dass Produkte ‚Made in Germany‘ ein wesentliches Argument für den Absatz sind. Die Arbeitnehmervertreter haben auf die negativen Effekte eines größeren Arbeits-

platzabbaus hingewiesen. Insgesamt ist es den betrieblichen Akteuren gelungen eine Ausnahme von der Regel „Ein Standort – ein Produkt“ zu erlangen und der Standort hat neben der Verantwortung für ein tendenziell auslaufendes Produkt auch die Verantwortung für ein zukunftsträchtiges Produkt bekommen für welches auch Investitionen am Standort getätigt wurden. Aus Sicht des Gewerkschaftlichen Betreuungssekretärs von HAUSTECHNIK2 ist man „[...] mit einem blauen Auge davongekommen.“

Trotz des bisher glimpflichen Ausgangs der europaweiten Restrukturierung für den deutschen Standort bleiben Zweifel. Diese hängen eng mit der Ausgestaltung des Reportings zusammen, welches die Konzernzentrale allen Auslandsgesellschaften im Zuge der Zentralisierungsbemühungen auferlegt hat. Während Arbeitnehmervertretungen in Fällen, in denen die lokalen Tochtergesellschaften über eine hohe Autonomie verfügten, ein grenzüberschreitend standardisiertes Reporting als eher unproblematisch einschätzten (z. B. im Fall HAUSTECHNIKI oder im Fall LABOR), wurden im Fall HAUSTECHNIK2 deutliche Bedenken geäußert:

„Also es ist schon ein großer Wettbewerbsdruck der einzelnen Standorte da. Das ist mein Eindruck. Es wird schon sehr damit gespielt: Bleiben die Produkte hier vor Ort oder werden die woanders hin verlagert, weil sich das besser rechnet. Also die haben ein starkes Benchmarking zwischen den einzelnen Standorten.“ (Gewerkschaftlicher Betreuungssekretär HAUSTECHNIK2)

### 7.3 Internationales Benchmarking und konzerninterner Standortwettbewerb

Eine aus Arbeitnehmersicht besonders problematische Nutzung grenzüberschreitenden Benchmarkings ist im Fall METALLBEARBEITUNG sichtbar geworden. METALLBEARBEITUNG ist ein 1st-tier-Automobilzulieferer und einer von mehreren Konzernbetrieben in Deutschland. Seit einigen Jahren ist METALLBEARBEITUNG Teil eines südeuropäischen Automobilzulieferkonzerns. Weltweit bestehen im Konzern mehrere Dutzend vergleichbare Betriebe mit gleichem oder ähnlichem Produktportfolio. Auf Konzernebene werden ein einheitliches Qualitätsmanagementsystem und ein Kostensenkungsprogramm nach der Philosophie des Lean Managements umgesetzt. Eines der konkreten Instrumente für die Umsetzung dieser Programme ist ein Benchmarkingsystem, das in diesem spezifischen Fall alle Produktionslinien, über die der Konzern weltweit verfügt, miteinander vergleicht.

„Die vergleichen z.B. [alle] Linien weltweit. Monatlich. In Echtzeit. Nutzungsgrade, Ausdehnung, Reparaturkosten, alles. Weltweit. Also wir sind in Echtzeit so controlled. [...] Da wird direkt weltweit alles was Warmumformung macht [verglichen]: Monatliche Auswertung, richtig mit Hitliste. [...]. Also letztens sagte einer ‚ihr habt hier eine Datenlage, [damit] könnt ihr zum Mond fliegen‘.“ (Betriebsratsmitglied METALLBEARBEITUNG)

Trotz Kritik an der Qualität der erhobenen Daten („Wie konsistent ... die Zahlen sind, die die Menschen da so herstellen in den Werken ist eine andere Frage“, Betriebsrat METALLBEARBEITUNG) hat die Anwendung des Benchmarkingsystems durch das Konzernmanagement über die Zeit hinweg zu einer weitgehenden Erschließung von Optimierungs- und Effizienzpotentialen geführt.

„Letztens kam hier ein neuer [Controller] der die deutschen Werke ‚Lean‘ machen soll. [...]. Der sagte: ‚Ihr seid ja schon so ‚Lean‘, ihr könnt ja gar nicht arbeiten.‘ [...] ihr seid ja so ‚Lean‘, ihr könnt ja kaum noch was tun‘.“ (Betriebsratsmitglied METALLBEARBEITUNG)

Für die Beschäftigten bedeutet ‚Lean zu sein‘ jedoch eine enorme Leistungsverdichtung, eine zunehmende Fremdbestimmung und eine Zunahme von psychischem Stress mit der Folge von Gesundheitsproblemen und Abwanderung.

„[Benchmarking ist] ein Riesenproblem, führt auch nicht unbedingt zu Gesundheit. Was fällt mir denn ein als Beispiel? Im Einkauf sitzt hier ein Mensch, dreihundertfünfzig Mann Unternehmen, einer arbeitet im Einkauf. Wenn der aus dem Urlaub wiederkommt, dann fällt der in Ohnmacht. Der fällt planmäßig in Ohnmacht und das jedes Jahr. Das ist schon ein großer Sport, was man den Leuten hier teilweise antut. Wir haben ein vergleichbares Werk [in Deutschland]: [Das hat] drei Einkäufer. Die fallen schon in Ohnmacht. Dann haben wir [eine] zentrale Strategie: Portale, Kundenportale, Einkaufsportale. Es wird alles immer zentraler und dann sind auch die Handlungsrahmen weg. Die selbstbestimmte Arbeit rutscht dann immer mehr in den Hintergrund. Alles in Echtzeit. Also das hinterlässt bei unseren Leuten schon deutlich Spuren [...]. Qualität ist [auch] ein Riesenproblem. Qualität produziert keine Teile, Qualität kostet nur. Jetzt rücken uns langsam die Kunden auf die Pelle. Jetzt kommen langsam die Kunden und fangen an zu reklamieren, weil man einfach ausdünnst und die Qualität stimmt nicht. Also wir haben eine gehörige Portion Probleme. Es ist echt zu erwarten, dass die Leute uns da vorzeitig rauskippen. Das muss man wirklich sagen. Es ist nicht zu erwarten, dass da jeder mit siebenundsechzig fit ins Ziel kommt.“ (Betriebsratsmitglied METALLBEARBEITUNG)



Die negativen Effekte des konzernweiten Benchmarking und damit einhergehende Konflikte sind jedoch keine Zwangsläufigkeit, sondern sie hängen wesentlich mit der Art und Weise zusammen, wie das Instrument durch das Konzernmanagement genutzt wird. Im hier vorliegenden Fall nutzt die Konzernleitung Benchmarking als permanentes Zwangsinstrument zur Renditesteigerung, welches zudem grob gehandhabt wird. So stehen vor dem Hintergrund weitgehend ausgeschöpfter Optimierungspotentiale in der Fertigung hier aus Sicht der Konzernleitung eine Verringerung der Ausbildungskosten und eine Verlängerung der Arbeitszeit auf 40 Stunden pro Woche auf der Tagesordnung. Auch solle sich der Betriebsrat Gedanken machen, welche Tarifunterschreitungen möglich wären als Gegenleistung für zukünftige Investitionen. Nachdruck wird diesen Forderungen u. a. mit folgenden Aussagen verleihen:

„Dahinten hängt ein Diagramm und in 2017 werdet ihr 40 Millionen [Umsatz] haben, aber nur noch 190 Beschäftigte.“ Das wurde vor 18 Monaten in der Belegschaftsversammlung offen kommuniziert vom Deutschlandchef. So was sitzt. Das geht ja gar nicht mehr raus aus dem Betrieb.“ (Betriebsratsmitglied METALLBEARBEITUNG)

Bislang hat es noch keine Konzessionen der Arbeitnehmerseite bei den o. a. Themen gegeben. Der Konflikt dauert jedoch an.

Folgt man dem Betriebsrat von METALLBEARBEITUNG, dann lassen sich solche „Erpressungsnummern“ möglicherweise damit erklären, dass die Konzernleitung das deutsche Modell der Arbeitsbeziehungen nicht versteht:

„Die [Konzernleitung] hat nach wie vor auf vielen Ebenen ein großes Verständnisproblem. Und zwar, was ist Aufsichtsrat und was ist Gewerkschaft außerhalb des Betriebes und was ist jetzt Betriebsrat. Die sehen immer mich als Beispiel und wundern sich immer. Die haben nach wie vor ein großes Verständnisproblem.“ (Betriebsratsmitglied METALLBEARBEITUNG)

Allerdings dienen die „Erpressungsnummern“, so der Betriebsrat von METALLBEARBEITUNG weiter, auch dazu „Befehlsempfänger“ zu produzieren, wobei sich diese Strategie nicht nur auf die Belegschaft und ihre betrieblichen Interessenvertreter, sondern auch auf Leitung des Betriebs bezieht:

„Das deutsche Management wird knallhart zu Befehlsempfängern degradiert. Das muss man ganz klar sagen. [Die Werkleiter] erscheinen mir nur noch als Befehlsempfänger. Darunter leiden dann eben auch die Abteilungsleiter. Also man wird bei zwölf Prozent Rendite gestreichelt und ansonsten wird man verprügelt.“ (Betriebsratsmitglied METALLBEARBEITUNG)

Im Ergebnis führt die Art und Weise wie die Konzernzentrale das grenzüberschreitende Benchmarking nutzt nicht nur zu konflikthafter Arbeitsbeziehungen und zu gesundheitsbelastendem Stress in der Belegschaft, sondern sie stellt auch, vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und eines relativ geringen Arbeitskräfteangebots in der Region, eine existentielle Gefahr für den Betrieb dar.

„Also wir haben in unserem Arbeitsamtskreis [...] vier Komma acht Prozent Arbeitslose. Und das ist ja quasi Vollbeschäftigung. Und wenn man jetzt einen deutschen Facharbeiter, einen deutschen Werksleiter, Ingenieur, Abteilungsleiter nur noch als Befehlsempfänger versteht, dann kriegt man hier ein Problem. ...Wie gesagt, wir haben einen Werkleiter verloren. Wir haben jetzt drei Jahre einen Leihwerkleiter hier gehabt. ...Wer wechselt denn das Unternehmen? Das Unternehmen wechseln Leute, die Chancen [auf dem Arbeitsmarkt] haben, die gute Chancen haben. Das ist auch der demographische Wandel. Also, wenn man [...] das Image verbreitet oder in den Vordergrund stellt: ‚Wir wollen hier nur Befehlsempfänger‘, dann hat das aus meiner Sicht auf allen Ebenen gravierende Folgen. Im schlechtesten Fall brauchen wir gar keinen Sozialplan, dann hauen uns die Leute ab. Ich sage es mal ganz drastisch. Dann kehren uns die Leute den Rücken.“ (Betriebsratsmitglied METALLBEARBEITUNG)

#### 7.4 Die Verlagerung von Unternehmenstätigkeiten ins Ausland (Produktionsverlagerung)

Bei allen bislang illustrierten internationalisierungsspezifischen Konflikten spielte eine mögliche Verlagerung von Unternehmenstätigkeiten ins Ausland eine wichtige Rolle. Konzernweite Margenvorgaben werden häufig mit Verweis auf mögliche Verlagerungen durchgesetzt. Grenzüberschreitende Zentralisierungs- und Standardisierungsprozesse können zu arbeitsplatzwirksamen Produktionsverlagerungen ins Ausland führen. Ein grenzüberschreitendes Benchmarking von Standorten bereitet Verlagerungen oder Verlagerungsdrohungen inhaltlich vor. Die Frage ob eine Produktionsverlagerung ins Ausland eine reale Option für die Unternehmensleitung darstellt oder ob sie lediglich als offene oder versteckte Drohung dient, um Zugeständnisse von der Arbeitnehmerseite zu erlangen, ist dann auch relevant für die Art der entstehenden Konflikte.

Ist ein Betrieb aus Sicht der Konzernleitung aus Kosten-, Effizienz- oder sonstigen Gründen nicht mehr am Standort zu halten, dann ist eine Verlagerung ökonomisch determiniert. Mögliche Zugeständnisse der Arbeitnehmer-

seite haben keinen Einfluss auf die Entscheidung. Diese Situation war in zwei unserer Fälle gegeben. Konfrontiert mit dem Schließungs- und Verlagerungsbeschluss gab der Betriebsrat von VERPACKUNG ein Alternativgutachten zum Schließungs- und Verlagerungsbeschluss in Auftrag. Die angestellten Berechnungen wurden jedoch von der Konzernleitung als unrealistisch zurückgewiesen. Im Fall SPEZIALMASCHINEI wurde einer weitreichenden Verlagerungsentscheidung mit einem mehrmonatigen Streik begegnet. Hier konnte zumindest eine gewisse Karenzzeit erwirkt werden, in der ein Investor gesucht, aber nicht gefunden wurde. In keinem der beiden Fälle konnte die Konzernleitung zu einer grundlegenden Änderung ihres Beschlusses bewegt werden. In den parallel laufenden Verhandlungen zum Interessenausgleich und Sozialplan ging es in beiden Fällen um die soziale Abfederung der wegfallenden Arbeitsplätze. Die Regelung der hier auftretenden Interessenkonflikte ist üblicherweise stark verrechtlicht und sie wurde in beiden Fällen auf der Seite der Arbeitnehmer mit gewerkschaftlicher Unterstützung ausgefochten.

Ein gänzlicher anderer Fall liegt vor, wenn eine Verlagerung ins Ausland aus Unternehmenssicht nicht ökonomisch determiniert ist, sondern „lediglich“ als Drohung dient um Zugeständnisse von Arbeitnehmerseite zu erlangen (engl. Concession Bargaining). Einen besonders starken Einfluss auf Blegschaften sowie betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretern haben solche Drohungen immer dann, wenn sie realistisch sind (d.h. wenn sie eine reale Möglichkeit darstellen) oder als realistisch angenommen werden. Verlagerungsdrohungen sind dann realistisch, wenn alternative Standorte mit ähnlichen Eignungen und geringeren Faktorkosten zur Verfügung stehen bzw. durch grenzüberschreitende Zentralisierung nennenswerte Effizienzgewinne zu erzielen sind und es keine oder nur eine geringe Bindungen an den lokalen Markt gibt. Dies war z.B. beim weiter oben beschriebenen Margenkonflikt im Fall BODY CARE gegeben, was zu nennenswerten Konzessionen der Arbeitnehmervertretung geführt hat. Der Fall BODY CARE war dabei kein Einzelfall in unserem Sample. Gleiche und ähnliche Verlagerungsdrohungen mit dem Ziel Konzessionen von der Arbeitnehmerseite zu erlangen wurden auch im Zusammenhang mit den Fällen METALLBEARBEITUNG (s. o.) und HAUSTECHNIKI berichtet.

Während es in Fall METALLBEARBEITUNG bislang nicht zu Zugeständnissen gekommen ist, haben die Beschäftigten von HAUSTECHNIKI einer punktuellen Verlagerungsdrohung im Zusammenhang mit einer Ertragskrise des Konzerns nachgegeben und temporär unbezahlte Arbeitszeit geleistet, obwohl es Zweifel am Wirklichkeitsgehalt der Drohung gab.

„Wenn wir die Personal- und Lohnkosten nebeneinanderstellen, Türkei, Spanien, [usw.] [...]. Ich sage mal, dann können wir natürlich auch ganz viel Gemüse und Obst miteinander vergleichen, ohne länger darüber nachzudenken. Aber da war halt die Situation die, dass wir faktisch eine Erpressungssituation hatten und dann ging es um die Frage: Sind wir bereit das mitzugehen? Ja oder nein? Da haben unsere Mitglieder gesagt: ‚Bevor wir alle rausfliegen [...]‘. Es sind in dem Zusammenhang schon einige im Vorfeld aus dem Betrieb ausgeschieden. Deshalb haben wir da eine befristete tarifliche Abweichung vereinbart.“ (Gewerkschaftlicher Betreuungssekretär HAUSTECHNIKI)

Auf eine ebenso unverhohlene wie systematische Nutzung von Verlagerungsdrohungen als Mittel der Erpressung verweist hingegen der folgende, von einem Interviewpartner (Betreuungssekretär HAUSTECHNIKI) geschilderte Konflikt in einer deutschen Tochtergesellschaft eines angloamerikanischen Konzerns.

„[Der Betrieb] hat noch einen Sanierungstarifvertrag, der es ihnen ermöglicht in diesem Jahr von jedem einzelnen Beschäftigten 90 Stunden kostenfrei zu bekommen. Problem bei denen ist: Die kommen immer schon ein Jahr vor Ablauf des aktuellen Vertrages und wollen einen Folgevertrag. [...] Wir [haben] jetzt vor knapp zweieinhalb Wochen die abschließenden Verhandlung gehabt. Da werden [die Kollegen] jetzt nochmal für drei Jahre unbezahlte Arbeitszeit einbringen [...]. Letztendlich aber nur vor dem Hintergrund, dass dort ganz massiv im ersten Schritt angekündigt worden ist: ‚Also wir haben hier sowieso [ein gewisses] Produktionsvolumen vom Umsatz, das hier gar nicht mehr gefertigt werden kann.‘ [...] Dann haben die Anfang des Jahres ein [neues Unternehmen] im Ausland zugekauft. Das ergänzt im Grunde genommen die bisherige Fertigung [aber] da wird jetzt ganz massiv die Konkurrenzkarte gespielt. Nach dem Motto: Wenn ihr weiter arbeiten wollt, dann denkt dran, dass es ein paar Kilometer weiter östlich etliche Betriebe gibt, die vergleichbare Leistungen bringen können, wenn sie entsprechend technisch ausgerüstet werden.“ (Gewerkschaftlicher Betreuungssekretär HAUSTECHNIKI)

In einem am selben Standort beheimateten Schwesterbetrieb, der deutlich profitabler ist, wurde ebenfalls ein Sanierungstarifvertrag durchgesetzt:

„Nachdem die Verhandlung gelaufen war und es dort zunächst kein Entgegenkommen der Leute [...] gab, hat sich die dortige Geschäftsleitung nicht entblödet die neuen Auszubildenden anzurufen, die am ersten August anfangen sollten und denen zu sagen: ‚Ihr braucht hier nicht herkommen. Die Verträge kommen nicht mehr zustande.‘ Und der Prokuristen wurde durch die Bude gejagt nach dem Motto: ‚Sag schon mal den Leuten: Fünfzig sind demnächst weg.‘ [...] Und das ganze vor dem Hintergrund: ‚Die haben vor [kurzem] einen chinesischen Produzenten [...] zugekauft.‘“ (Gewerkschaftlicher Betreuungssekretär HAUSTECHNIKI)

Die beiden letztgenannten Beispiele verweisen auf die oft erheblichen Bewertungsprobleme, die Arbeitnehmervertreter im Zusammenhang mit Produktionsverlagerungen haben. Im Fall HAUSTECHNIKI wurden deutliche Zweifel an den unterliegenden Benchmarkingdaten geäußert. Im zuletzt genannten Fall waren die Verlagerungsdrohungen recht unspezifisch und von weiteren Bedingungen abhängig. Nichtsdestotrotz reichte in beiden Fällen die für die betrieblichen Interessenvertreter zugängliche Informationsbasis nicht aus, um der massiven Drohung standzuhalten und Konzessionen zu verweigern. Dabei ist die Tatsache, dass Entscheidungen fernab am Konzernsitz von Managern gefällt werden, die man im Zweifelsfall nicht kennt bzw. nicht einschätzen kann, ein wesentliches Problem. Ein Problem ist in einer solchen Situation auch ein schwaches oder nicht dem Standort verpflichtetes lokales Management.

### **7.5 Mangelnde Entscheidungsfreiheit des lokalen Managements und langsame Entscheidungsfindung**

Aufgrund der Konzernzugehörigkeit ist das Management ausländischer Tochtergesellschaften grundsätzlich weisungsgebunden. Um jedoch vor Ort agieren zu können, müssen ihm von der Konzernzentrale gewisse Entscheidungsbefugnisse übertragen werden. Diese beziehen sich in der Regel auf die operativen Aspekte der Geschäftstätigkeit. Dieses Grundmuster war bei allen Betrieben unseres Samples sichtbar. Eine Reihe von Betrieben verfügte darüber hinaus als sogenannte Produktspezialisten auch über Entscheidungsbefugnisse in strategischen Fragen, die jedoch in aller Regel auf bestimmte Produkte oder Märkte begrenzt waren. Lediglich zwei Tochtergesellschaften verfügen über eine weiterreichende strategische Autonomie. Es handelt sich hierbei um die beiden Tochtergesellschaften in unserem Sample, die in chinesischem Besitz sind und die – einst mit dem Ziel des Kompetenzerwerbs erworben – bislang nur sehr oberflächlich in den chinesischen Konzern integriert sind.

Konflikte im Zusammenhang mit der Entscheidungsfreiheit des lokalen Managements sind vor allem im Rahmen von konzernweiten Zentralisierungs- und Standardisierungsprozessen aufgetreten, wobei der Grad der Entmachtung der lokalen Geschäftsleitungen ebenso unterschiedlich war wie die damit einhergehenden Kollateralschäden für Arbeitnehmer im Form fehlender Ansprechpartner und ungepufferter zentraler Fehlentscheidungen. So konnte beispielsweise der lokale Geschäftsführer im Fall NETZTECHNIK den

Versuch des regionalen Headquarters, ein im Konzern standardisiertes Bonusssystem auf die gewerblichen Mitarbeiter auszurollen, mit Verweis auf geltende Tarifverträge abblocken. Im weiter oben dargestellten Fall HAUSTECHNIK<sup>2</sup> hat das lokale Management durch die Zentralisierungsbewegungen im Konzern zwar an Entscheidungsfreiheit eingebüßt, war aber nicht zuletzt vor dem Hintergrund des ausgeprägten Marktbezugs und der Bedeutung der Tochtergesellschaft im Gesamtkonzern dennoch in der Lage, die Interessen des Standorts zu vertreten. Im Fall des Standortmanagements von FOOD war dies – ebenso wie im weiter oben näher dargestellten Fall METALLBEARBEITUNG – jedoch nicht mehr der Fall. Folgt man dem Betriebsrat von FOOD so hat bei FOOD das lokale Management jegliche Handlungsfähigkeit verloren.

„Die Mitglieder unserer Werksleitung sind eigentlich nur noch Zuträger, Übersetzer und Erklärer [...]. Ich vermeide hier das Wort ‚Marionetten‘, aber das trifft es eigentlich [...]. Im Grund genommen könnte man einen Teil des Managements austauschen und durch einen qualifizierten Sachbearbeiter ersetzen.“ (Betriebsratsmitglied FOOD)

Dies führte u. a. dazu, dass das Ansinnen der Konzernzentrale aus dem Arbeitgeberverband auszutreten unwidersprochen blieb, was weder im Sinne der Belegschaft noch im Sinne des Gesamtunternehmens war.

„Da war so eine Zeit wo man sich in England mit dem deutschen Modell und mit der deutschen Tarifbindung auseinandergesetzt hat. Wir hatten es zwar hier mit einem deutschen Personaler zu tun, der aber größtenteils in Großbritannien sozialisiert war und der britischen Kultur wohl näher war als der Deutschen. Und der kam hier hin [mit der Ansage]: ‚Das brauchen wir alles gar nicht, wir können ja die Löhne selber festlegen und brauchen da nicht diese Tarifbindung.‘ Und [...] mir nichts dir nichts [...] ohne groß Kommunikation zu betreiben und sich ins Einvernehmen zu setzen mit den Arbeitgebervertretern oder dies der Belegschaft zu erklären, ist der einfach ausgetreten.“ (Betriebsratsmitglied FOOD)

Erst nachdem der Betriebsrat, in Ermangelung einer funktionsfähigen Werksleitung, der zentralen Konzernleitung die negativen Folgen dieser Entscheidung – auch für den Gesamtkonzern – aufzeigte, wurde die Entscheidung revidiert und das Unternehmen ist wieder in den Arbeitgeberverband eingetreten.

„Die Effekte dieser Entscheidung, die sie sich erhofft haben, wären niemals eingetreten, sondern der Effekt wäre gewesen, dass wir in eine Haustarifverhandlung gegangen wären mit einer Belegschaft, die im Vergleich zur Gesamtbranche [...] sehr gut aufgestellt ist mit einer starken Interessenvertretung, wo

wir dem Unternehmen klar gemacht haben: Das ist ihre Entscheidung, wenn sie das machen. Aber in Haustarifverhandlungen bezahlen sie möglicherweise einen höheren Preis, als sie bisher im Takt der Tarifierhöhungen in der Fläche in einem Verbund mit verschiedenen Unternehmen bezahlt haben. Das hat die Konzernleitung relativ fix verstanden [...].“ (Betriebsratsmitglied Food)

Ein entmachtetes lokales Management führt nicht nur zu häufigeren Fehlentscheidungen der übergeordneten Managementebenen (mit möglicherweise negativen Auswirkungen auf die Belegschaft), sondern es verlangsamt sich auch die Entscheidungsfindung in betrieblichen Auseinandersetzungen. Dies ist immer dann der Fall, wenn sich das lokale Management bei allen Fragen in der Konzernzentrale rückversichern muss. Ein hier typischer Konflikt wurde weiter oben im Zusammenhang mit dem Fall VERPACKUNG bereits dargestellt, wo Arbeitnehmer sehr lange auf für sie relevante Reaktionen bzw. Entscheidungen der übergeordneten Konzernebene warten mussten. Auch im Fall SPEZIALMASCHINE2 wurde von Arbeitnehmerseite auf die Problematik einer langsamen Entscheidungsfindung hingewiesen.

Allerdings haben auch Managementvertreter in den Fallstudieninterviews langwierige Entscheidungsprozesse kritisiert. Hier wurden als Grund die vermeintlich langwierigen Prozesse der betrieblichen Mitbestimmung genannt. Typisch sind folgende Aussagen, die sich alle auf US-amerikanische Konzernzentralen beziehen:

„[Die Umsetzung von Strategien] [...] ist bei uns [in Deutschland] anders und das stößt manchmal auf wenig Verständnis, weil wir dann in der Abfolge von Projekten oftmals eben eine Stufe zurückgehen [müssen], langsamer[sind]. Wir müssen erstmal die Betriebsräte abholen, informieren, um Zustimmung bitten. Und wenn die Zustimmung nicht kommt, dann wiederum müssen wir die Punkte des Betriebsrates mit aufnehmen. Und das mögen die Amerikaner nicht sehr gerne.“ (Mitglied der Geschäftsleitung SPEZIALMASCHINE2)

„Die Amerikaner denken: ‚Och, die machen da viel zu viel Aufwand drum und das ist alles so kompliziert und wir können nicht tun und lassen was wir wollen‘. Also die finden das nicht gut. Die sehen eher die Nachteile, den Verlust an Geschwindigkeit, an Autonomie [...].“ (Mitglied der Geschäftsleitung HAUSTECHNIKI)

„[Bei den Amerikanern] hast du immer auch das Image: Mit den Deutschen kommt man nicht voran, da dauert es immer am längsten.“ (Betriebsratsmitglied AUTO2)

In diesem Zusammenhang entstehende Konflikte wurden bereits im weiter oben geschilderten Fall EINZELHANDEL deutlich, wo Druck auf Arbeitnehmervertretungen ausgeübt wurde Mitbestimmungsprozesse zu beschleunigen. In anderen Fällen, z. B. im Fall SPEZIALMASCHINE2 (ähnlich s. o. der Fall VERPACKUNG) wurde angedeutet, dass Konzernleitungen in manchen Situationen Mitbestimmungsprozesse umgehen.

„Wenn man die Arbeitsbeziehungen und [...] insbesondere die Rechte des Betriebsrates [betrachtet], das ist für die Amerikaner immer sehr, sehr schwer verdaulich. Über diese ganzen Möglichkeiten, die auch z. B. der Datenschutz hat. Ein Thema, wo die Amerikaner mit Nonchalance eher über die Dinge rübergehen und erst einmal schießen bevor sie dann fragen.“ (Mitglied der Geschäftsleitung SPEZIALMASCHINE2)

Deutlich wurde im Zusammenhang mit den vermeintlich zeitraubenden Prozessen betrieblicher Mitbestimmung auch, dass viele Konzernleitungen, insb. die aus anglo-amerikanischen Ländern, mit dem deutschen System der Arbeitsbeziehungen nur wenig vertraut sind und dieses einseitig als Bürde betrachten.

„Die kommen mit ihrem amerikanischen Blick in dieses deutsche Unternehmen und denen fehlt vielfach ein Verständnis für Mitbestimmung, aber auch ein Verständnis für Lokalität und für Europa, für die Region.“ (Betriebsratsmitglied AUTO2)

„Die [Konzernzentrale] steigt da nicht so tief ein. Also es gibt natürlich Dinge, wo die Amerikaner dann sagen: ‚Warum kann in Deutschland keiner gekündigt werden ohne dass er eine Abfindung bekommt, obwohl er doch jetzt wirklich nachvollziehbar ein Schlechtleister ist. Hier kann man ja goldene Löffel klauen und trotzdem bekommt man eine Abfindung.‘ Und das ist so etwas was die nicht verstehen. [...] [In der Zentrale] sehen sie eher die Nachteile, den Verlust an Geschwindigkeit, an Autonomie und weniger, dass darüber auch ein gewisser sozialer Friede kommt.“ (Mitglied der Geschäftsleitung HAUSTECHNIKI)

Die aus Arbeitgebersicht vorhandenen Vorteile des deutschen Modells der Arbeitsbeziehungen, etwa das duale Ausbildungssystem das hochqualifizierte Arbeitnehmer hervorbringt, die Möglichkeit in Krisensituationen staatlich kofinanzierte Kurzarbeit beantragen zu können oder die Friedenspflicht im Rahmen laufender Tarifverträge müssen den Konzernzentralen häufig erst nahegebracht werden:



„Ja, man muss immer sehen, dass man sie entsprechend überzeugt. Also überzeugen in dem Sinne, es gab schon mal Ansätze: ‚Warum sind wir noch in diesem Kollektivtarifvertrag [...]. Und [warum] gehen wir nicht lieber raus? Weil dann können wir selber entscheiden wann wir Lohnerhöhungen geben und wann nicht.‘ Und wenn man denen dann erstmal erklärt, was sie damit aufgeben, welche Zuverlässigkeit wir damit aufgeben [...] wie gesagt: Arbeitsniederlegung, Streiks und dergleichen mehr, dann nehmen die schnell Abstand davon.“ (Mitglied der Geschäftsleitung SPEZIALMASCHINE2)

Auch bezogen auf andere Aspekte wie zum Beispiel die duale Ausbildung konnte durch Überzeugungsarbeit des lokalen Managements Anerkennung für das deutsche Modell der Arbeitsbeziehungen gewonnen werden.

„Insbesondere das Thema duale Ausbildung wird sehr wertgeschätzt im internationalen Kontext und wird auch versucht zu kopieren.“ (Mitglied der Geschäftsleitung HAUSTECHNIKT)

Im Fall von Auto2 zeigte sich schließlich, dass Managementvertreter aus den USA nach längerem Arbeitsaufenthalt in Deutschland die Vorteile des deutschen Systems nicht nur anerkannten, sondern auch lobten.

„Umso länger die hier sind, umso größer ist deren Verständnis und normalerweise sogar deren Unterstützung für die deutsche Mitbestimmung. Also der letzte HR Vice President, der am Anfang alles Mögliche versucht hat und vor Wände gelaufen ist, sagt mittlerweile: ‚Das deutsche System ist das beste System in Europa.‘, weil er verstanden hat, es hat seine Regeln, aber es hat auch seine Verlässlichkeit.“ (Betriebsratsmitglied Auto2)

## 8 SPEZIFISCHE STRATEGIEN BETRIEBLICHER UND GEWERKSCHAFTLICHER INTERESSEN- VERTRETER IN AUSLÄNDISCH KONTROLLIERTEN BETRIEBEN IN DEUTSCHLAND

---

In diesem Kapitel stellen wir die in Fallstudien zu Tage getretenen gewerkschaftlichen und betrieblichen Strategien der Interessenvertretung in ausländisch kontrollierten Betrieben in Deutschland dar. Die folgenden Ausführungen beziehen sich darüber hinaus auch auf einige Interviews, die wir – fallunabhängig – in Gewerkschaftszentralen geführt haben.

Insgesamt zeigte sich, trotz einer Vielzahl spezifischer Konflikte, nur ein begrenztes Ausmaß an spezifischen Interessenvertretungsstrategien in ausländisch kontrollierten Unternehmen in Deutschland. Auf der betrieblichen Ebene spielt der EBR – falls vorhanden – eine wichtige Rolle, wenngleich die Qualität der Interessenvertretung im EBR stark davon abhängt, welche Rechte ihm zugestanden werden und inwieweit die Arbeitnehmervertretungen dort kooperieren. Folgt man dem Betriebsrat von PAPIER, dann ist „der Eurobetriebsrat [...] vom Begriff Betriebsrat her schon falsch. Es ist ein Informationsgremium“.

Dieses Informationsgremium wird in verschiedenen Fällen jedoch durchaus strategisch genutzt. So versucht der Betriebsrat von METALLBEARBEITUNG seine Position im EBR und im Aufsichtsrat zu nutzen, um an Informationen der Konzernleitung zu kommen, die anderen Betrieben des Konzerns nicht zugänglich sind. Wesentliches Ziel des Betriebsrates ist es in diesem Fall, das Ausspielen der Standorte zu verhindern.

„Also da bauen wir uns jetzt noch einen neuen Gesprächsfaden, wo man ja auch Informationen mitnimmt, wo man auch diese Standortausspielerei da ein bisschen im Griff behält [...]. Als Informationsgremium auf jeden Fall. Da haben wir ja auch eine Chance an die Konzernspitze ran zu kommen. Einige Werke sehen ja den Europachef nie. [...] Ich bin im Aufsichtsrat und habe jetzt noch einen klitzekleinen Vorteil, ob die dann noch gesprächig sind, ist eine andere Frage, aber immerhin. Man kriegt sie mal zu greifen und sie müssen vielleicht auch mal einen zusammenhängenden Satz sagen, auch wenn sie nicht wollen.“ (Betriebsratsmitglied METALLBEARBEITUNG)

In einigen (wenigen) Fallstudienunternehmen haben sich die bestehenden EBRs von reinen Informations- und Konsultationsgremien zu Verhandlungsgremien weiterentwickelt und auf europäischer Ebene Vereinbarungen abge-

schlossen. Es handelt sich hierbei um die EBRs von AUTO1 und AUTO2. Dort ist die Ebene der EBRs von zentraler Bedeutung. Beide Konzerne haben sogenannte Europazentralen an den deutschen Standorten, die für die Umsetzung der Europastrategien der Konzerne zuständig sind. Auf der Ebene der europäischen Betriebsräte haben die Interessenvertretungen der deutschen Tochtergesellschaften jeweils den Vorsitz des Gremiums und die EBRs thematisieren alles, was mit Produktzuweisungen zu Standorten, Aufteilung von Entwicklungsleistungen (Inhalte, Schwerpunkte und Zuständigkeiten) und entsprechender Beschäftigung zu tun hat. Zentrales Ziel der EBRs ist es auch hier, ein gegenseitiges Ausspielen der europäischen Standorte zu verhindern.

„[Das Management versucht] natürlich Länder gegeneinander auszuspielen. Also das ist genau unsere Diskussion im Eurobetriebsrat [...] Wir müssen die europäische Dimension stärken, um dieses Ausspielen zu verhindern.“ (EBR-Mitglied AUTO2)

In anderen Fällen (wo kein Eurobetriebsrat existiert oder dieser lediglich Informationsfunktion hat) haben betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertreter eine direkte Interessenvertretung am Konzernsitz wahrgenommen bzw. planen dies bezogen auf bestimmte Konflikte zu tun (siehe z. B. der Fall NETZTECHNIK weiter oben). Im Fall von FOOD erfolgte dies vor dem Hintergrund eines weitgehend entmachteten lokalen Managements:

„Unsere Werkleitung, wenn man das wirklich sagen will, sind eigentlich nur noch Zuträger und Übersetzer [...]. Die Entscheidungskompetenzen, die sind gar nicht mehr da [...]. Und daran kranken wir. Das ist unser ganz großes Problem. [...] Dann wende ich mich meistens direkt an Herr [Name], der ist der oberste Personaler [...] [Man] hat sich untereinander kennengelernt. Das größte Problem ist die sprachliche Barriere [...] wenn es wichtige Themen sind, dann nehme ich einen Dolmetscher mit [nach England].“ (Betriebsratsmitglied FOOD)

Im Fall HAUSTECHNIK2 geschah dies um das lokale Management in einer Auseinandersetzung um eine Produktmandat zu unterstützen.

Ein spezieller organisatorischer Zugriff bzw. spezifische gewerkschaftliche Organisationsstrategien für ausländisch kontrollierte Betriebe in Deutschland konnten wir nicht feststellen.<sup>3</sup> Sowohl bei Verdi, als auch bei

---

3 Mit Ausnahme der EBR Arbeit nationaler und internationaler Gewerkschaften sowie der konzernbezogenen Arbeit internationaler Branchengewerkschaften, die natürlich auch für ausländisch kontrollierte Betriebe in Deutschland von Bedeutung sind.

IGBCE, NGG und IGM existiert eine Kombination aus Regional- und Branchenbetreuung:

„Also, wir haben Branchenzusammenfassungen, nicht Nationalitätenzusammenfassung, aber wir organisieren einen Austausch der Betriebsräte, Vertrauensleute der jeweiligen Branche. Und zwar für jede Branche.“ (Gewerkschaftlicher Betreuungssekretär HAUSTECHNIK2)

„Es gibt keinen gesonderten Fokus oder kein gesondertes Projekt oder wie auch immer, sondern das läuft sozusagen in der klassischen Arbeit, d. h. sagen wir mal jetzt bei uns im Vorstand in dem Ressort Unternehmensmitbestimmung, in dem Ressort Betriebspolitik, in dem Ressort Konzernbetreuung, Unternehmensbetreuung. Das läuft sozusagen mit, aber es gibt jetzt keine Struktur oder kein Projekt, wo wir sozusagen eine Clusterbildung für die Gruppe ausländischer Investoren in Deutschland [haben].“ (Vorstandsmitglied IG Metall)

Allerdings wurde in einem Interview auch die Notwendigkeit einer Weiterentwicklung dieser Strukturen angesprochen:

Unsere [...] Konzernbetreuung – Unternehmensbetreuer nennen wir das ja –, die haben wir schon bei uns in einer Abteilung gebündelt. Dann haben wir viele die draußen sitzen. [...] Da gibt es einen Austausch, da gibt es Kooperation, da gibt es Beziehungen. Und wenn dort ein konkreter, praktischer Fall da ist; erkennbar ist, dass man sagt: „Wir haben jetzt in dem Tochterunternehmen des amerikanischen Investors A ein Problem und haben in der Tochter des amerikanischen Investors B ein Problem.“, [dann arbeiten wir zusammen] ... Das ist aber sehr punktuell [...] anhand von konkreten Auseinandersetzungen. [...] Wir müssen das, was wir als internationale Arbeit definieren, sehr viel praktischer unterbrechen auf Betriebe, auf Konzerne, auf Standorte und damit die Frage der internationalen Zusammenarbeit eben auch auf die Standorte beziehen und entlang der Wertschöpfungsketten entwickeln. (Vorstandsmitglied IG Metall)

## 9 ZUSAMMENFASSENDE BEWERTUNG UND EIN- ORDNUNG DER UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE

---

Derzeit ist jeder zehnte sozialversicherungspflichtig beschäftigte Arbeitnehmer in Deutschland in einer Tochtergesellschaft eines ausländischen Konzerns beschäftigt. Damit spielen ausländische Unternehmen eine wichtige Rolle als Arbeitgeber in Deutschland. Die Frage nach dem Mitbestimmungsverhalten und den Arbeitsbeziehungen in diesen Unternehmen ist bislang jedoch nur in Ansätzen untersucht.

Wie weiter oben detaillierter ausgeführt, verweisen die wenigen verfügbaren quantitativen Arbeiten sowie eine jüngst erschienene qualitative Arbeit (zu deutschen Tochtergesellschaften von Unternehmen aus Emerging Markets) darauf, dass sich ausländische Unternehmen in Deutschland in wesentlichen Zügen an das deutsche Modell der Arbeitsbeziehungen anpassen. Diese Befunde decken sich auch mit aktuellen Aussagen der internationalen Managementforschung, die allgemein von der Notwendigkeit der Anpassung an Gastlandpraktiken und an die dort herrschende Arbeitsgesetzgebung ausgehen. Ein gänzlich anderes Bild zeichnen jedoch verschiedene qualitative Einzelfallstudien, die für ausländisch kontrollierte Unternehmen im Einzelhandel, in der Logistik und in der Systemgastronomie von konflikthaften bis offen mitbestimmungsfeindlichen Arbeitsbeziehungen berichten.

Ziel der hier vorliegenden Untersuchung war es diesen widersprüchlichen Aussagen nachzugehen und mit Hilfe eines Fallvergleichs mehr systematisches Wissen zu diesem gemessen an seiner Bedeutung nur gering beforschten Thema zu generieren. Dazu wurden über verschiedene Branchen und Herkunftsländer hinweg 21 Fallstudien durchgeführt. Neben der fallbezogenen Analyse von Sekundärmaterial wurden insgesamt 50 Interviews mit Vertretern des Managements sowie mit gewerkschaftlichen und betrieblichen Interessenvertretern geführt. Damit verfügt die hier vorliegende Untersuchung über ein breiteres Set an Informanten als verschiedene, vor allem international vergleichende Großumfragen zu Arbeitsbeziehungen in ausländisch kontrollierten Unternehmen. Diese stützen sich in der Regel ausschließlich auf Managementinformationen. Vor dem Hintergrund der großen Auffassungsunterschiede bezüglich der Qualität der Arbeitsbeziehungen, die sich zwischen Management und Arbeitnehmervertretungen in unserer Fallstudienuntersuchung gezeigt haben, sind international vergleichende Großumfragen zu Arbeitsbeziehungen in ausländisch kontrollierten Unternehmen als einseitig und in der Tendenz auch als konfliktverharmlosend zu

bewerten. Gegenüber den bisher lediglich selektiv verfügbaren qualitativen Einzelfallstudien erlaubt unsere Untersuchung einen systematischen Vergleich ausländisch kontrollierter Betriebe in Deutschland nach Art, Branche und Herkunftsland des Betriebs.

Um die Qualität der Arbeitsbeziehungen in ausländisch kontrollierten Betrieben in Deutschland empirisch fassbar zu machen, wurde aus der wissenschaftlichen Literatur zunächst ein Analyserahmen entwickelt, der das eher längerfristige Arbeitsbeziehungsklima (gutes oder schlechtes Arbeitsbeziehungsklima) mit der aktuellen Konflikthaftigkeit der Arbeitsbeziehungen (konfliktarm oder konfliktreich) verbindet, bei gleichzeitiger Berücksichtigung des Verhaltens zentraler Akteure wie Betriebsrat, betreuende Gewerkschaft, lokales Management und sozial-räumlich getrenntes Konzernmanagement. Dazu wurden die beiden zentralen Begriffe ‚Arbeitsbeziehungsklima‘ und ‚Arbeitsbeziehungskonflikte‘ aus der Literatur abgeleitet, operationalisiert und in einer Matrix zusammengeführt, die unter Berücksichtigung von Akteurshandeln vier typische Ausprägungen (Varianten) von Arbeitsbeziehungen in ausländisch kontrollierten Betrieben in Deutschland unterscheidet: sozialpartnerschaftliche, konfliktpartnerschaftliche, latent konfliktorische und (akut) konfliktorische Arbeitsbeziehungen.

Die Einordnung unserer empirischen Befunde ergab ein leichtes Übergewicht von konfliktarmen Betrieben (12) gegenüber konfliktreichen Betrieben (9) und ein etwas größeres Übergewicht von Betrieben mit einem guten Klima (14) gegenüber Betrieben mit einem schlechten Arbeitsbeziehungsklima (7). Dies führte in der Kombination zu acht Betrieben mit sozialpartnerschaftlichen, sechs Betrieben mit konfliktpartnerschaftlichen, vier Betrieben mit latent konfliktorischen und drei Betrieben mit (akut) konfliktorischen Arbeitsbeziehungen. Damit vermittelt unsere Fallstudienuntersuchung ein differenziertes über den Stand der Forschung hinausgehendes Bild der Unterschiedlichkeit, die Arbeitsbeziehungen in ausländisch kontrollierten Unternehmen in Deutschland annehmen können.

Eine tiefere exemplarische Darstellung von sozialpartnerschaftlichen, konfliktpartnerschaftlichen, latent und akut konfliktorischen Arbeitsbeziehungen sowie eine Einordnung aller Fallstudienbetriebe in diese Typologie ergab darüber hinaus interessante Hinweise darauf, welche Faktoren ursächlich für die Arbeitsbeziehungqualität in ausländisch kontrollierten Betrieben in Deutschland scheinen. Wichtige Faktoren, deren Signifikanz noch in repräsentativen Großumfragen getestet werden muss, liegen nach unseren explorativen Befunden zum einen in der funktionalen Rolle und in der strategischen Bedeutung des auslandskontrollierten Betriebs. Strategisch wichtige

Betriebe mit Produktverantwortung wiesen in unserem Fallstudien-sample in der Regel deutlich bessere Arbeitsbeziehungen auf als Betriebe mit einer geringeren strategischen Bedeutung, die in ihren Wertschöpfungsaktivitäten begrenzt sind.

Dies lässt folgende durchaus komplementäre Interpretationen zu: (1) Sozialpartnerschaftliche Arbeitsbeziehungen können in strategisch bedeutsamen ausländischen Betrieben in Deutschland eher durchgesetzt werden als in strategisch weniger wichtigen. (2) Sozialpartnerschaftliche Arbeitsbeziehungen entfalten in Betrieben mit anforderungsreichen funktionalen Rollen stärkere Vorteile als in Betrieben, die in ihren Wertschöpfungsaktivitäten begrenzt sind. Zum anderen sind aber auch konzernbezogene Faktoren deutlich geworden. So wiesen fast alle der von uns untersuchten Betriebe, in denen eine starke zentrale Steuerung des Betriebs in Deutschland mit einem geringen Wissen der Konzernzentrale über das Deutsche Modell der Arbeitsbeziehungen gepaart war, latent oder akut konflikthafte Arbeitsbeziehungen auf.

Wenngleich beide hier identifizierten Gruppen von Einflussfaktoren (Charakteristika der untersuchten Betriebe und Charakteristika der Konzernzentralen) die Vermutung von Gunnigle et al. (2015: 147) bestätigen, dass mikro-organisatorische und konzernbezogene Faktoren notwendig sind, um ein tieferes Verständnis von Arbeitsbeziehungen in Multinationalen Unternehmen zu erlangen, so hat unser Fallvergleich dennoch auch Hinweise auf Herkunftslandeffekte zu Tage gefördert. So geht eine über das Fallstudien-sample hinweg abnehmende Qualität der Arbeitsbeziehungen (von sozialpartnerschaftlich zu konfliktorisch) mit einer Zunahme von Muttergesellschaften aus liberalen Marktökonomien einher. Bemerkenswert ist auch, dass alle Betriebe mit konfliktorischen Arbeitsbeziehungen in unserem Sample Muttergesellschaften aus liberalen Marktökonomien (hier USA und Großbritannien) haben. Inwieweit diese Befunde verallgemeinerbar sind, muss eine repräsentative Großumfrage klären.

Unsere Fallstudienuntersuchung ist auch der Frage nachgegangen welche Arbeitsbeziehungskonflikte in ausländisch kontrollierten Betrieben in Deutschland typischerweise auftreten. Besonders häufig und virulent erwiesen sich Konflikte im Zusammenhang mit:

- Zielvorgaben der ausländischen Konzernzentrale,
- konzernweiter Standardisierung und Zentralisierung,
- internationalem Benchmarking und konzerninternem Standortwettbewerb,
- der Verlagerung von Unternehmenstätigkeiten ins Ausland und

- mangelnder Entscheidungsfreiheit des lokalen Managements und langsamer Entscheidungsfindung im Konzern.

Während einige dieser Konflikte auch aus rein nationalen Settings (Konzernzentrale in Deutschland und einheimischer Betrieb) bekannt sind, haben sich in unserer Fallstudienuntersuchung durchaus internationalisierungsspezifische Aspekte gezeigt. Beispielsweise traten in unseren Fallstudien Konflikte mit überzogenen und einseitig auf eine Senkung der Personalkosten orientierten Zielvorgaben der Konzernzentralen verstärkt in Konzernen auf, die aus Shareholder Value affinen Ländern wie den USA oder Großbritannien stammen. Unabhängig vom Herkunftsland führten konzernweite Standardisierungs- und Zentralisierungsbemühungen dazu, dass die von uns untersuchten Betriebe in Deutschland systematisch mit Prozessen, Regelungen, Formatvorgaben und Produktinhalten konfrontiert waren, die ihren Ursprung und ihre Funktions- bzw. Marktlogik außerhalb Deutschlands und der dort geltenden Arbeitsbeziehungsnormen und -praktiken erhalten haben. Dies führte zu konflikthaften Anpassungsprozessen, häufig auch zu einem Druck auf die Arbeitsbeziehungen. Eine naturgemäß besondere Internationalisierungsspezifika wiesen Konflikte im Zusammenhang mit konzerninternem Standortwettbewerb und der Verlagerung von Unternehmenstätigkeiten ins Ausland auf. Konflikttreibend waren hier in aller Regel tatsächliche oder vermeintliche Leistungsunterschiede im Vergleich mit existierenden oder fiktiven Alternativstandorten im Ausland, die aufgrund der institutionellen und geographischen Distanz für die Arbeitnehmerseite oft nur schwer einzuschätzen sind. Darüber hinaus existierten häufig auch Einschätzungs- und Bewertungsprobleme bezogen auf die Handlungslogik und -bereitschaft von Konzernzentralen im Ausland. Umgekehrt lösten die Schwierigkeiten, die ausländische Konzernzentralen mit institutioneller bzw. geographischer Distanz haben, ebenfalls Konflikte aus. Dies war etwa dann der Fall, wenn sich – wie weiter oben geschildert – Entscheidungsprozesse aufgrund von Verifikations- und Abstimmungsschleifen stark verlangsamten, Entscheidungen der Konzernzentrale aus Ignoranz oder Unwissenheit mit existierenden Arbeitsbeziehungsregelungen bzw. -praktiken kollidierten, oder die Vorteile des deutschen Modells der Arbeitsbeziehungen nicht bekannt und folglich nicht genutzt wurden.

Betriebliche und gewerkschaftliche Interessensvertreter begegnen diesen internationalisierungsspezifischen Konflikten bislang hingegen im Wesentlichen mit dem klassischen Instrumentarium. Ein organisatorischer Zugriff bzw. gewerkschaftliche Organisationsbemühungen (jenseits der gewerk-



schaftlichen EBR-Arbeit und der konzernbezogenen Arbeit der internationalen Branchengewerkschaften) gibt es allenfalls in Form einer unsystematischen Zusammenarbeit bezogen auf Investoren bestimmter Herkunftsländer. Wie genuin deutsche Betriebe werden ausländisch kontrollierte Betriebe in Deutschland im Wesentlichen regional und branchenbezogen betreut. Bezogen auf die betriebliche Interessenvertretung wurde – sofern vorhanden – der EBR als Informationsgremium, in wenigen Fällen auch als Koordinationsgremium genutzt. Darüber hinaus haben Betriebsräte in einzelnen Fällen versucht, ihre Interessen direkt am Konzernsitz zu wahren. Dies war dort der Fall wo es gute Kontakte in die ausländische Konzernleitung oder wo das lokale Management nicht-existent bzw. entmachtet war.

Wie bereits erwähnt bedarf die hier vorliegende Untersuchung, die sich auf die systematische Erkundung der Arbeitsbeziehungen in ausländischen Unternehmen in Deutschland (inkl. ihrer Varianzen, Konflikte und Hintergründe) konzentriert hat, einer Ergänzung durch eine empirische Großumfrage. Diese muss sich, um valide Ergebnisse zu erzielen, sowohl an das Management als auch an betriebliche Interessenvertreter richten. Sinnvoll erscheinen auch weitere explorative Schritte, etwa eine Untersuchung wie unterschiedliche Typen von Tochtergesellschaftsmanager mit unterschiedlichen Betriebsratstypen interagieren. Schließlich steht auch die Frage nach der Ausgestaltung einer angemessenen, die internationalisierungsspezifischen Konflikte in ausländisch kontrollierten Unternehmen stärker berücksichtigenden betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretungsstrategie im Raum.

# LITERATURVERZEICHNIS

---

**Almond, P. und Ferner, A. (2006):** American Multinationals in Europe: Managing Employment Relations Across National Borders, Oxford: Oxford University Press.

**Artus, I. (2007):** Mitbestimmung versus „Rapport de force“, in: Lorenz, F. und Schneider, G. (Hrsg.), Ende der Normalarbeit? Mehr Solidarität statt weniger Sicherheit – Zukunft betrieblicher Interessenvertretung, Hamburg, S. 164–184.

**Artus, I. (2008):** Prekäre Vergemeinschaftung und verrückte Kämpfe. Repressive Integration als Herrschaftsmodus im prekären Dienstleistungsbe- reich, in: Prokla, Nr. 150, S. 27–48.

**Becker-Ritterspach, F. und Blazejewski, S. (2016):** Understanding organisational behaviour in multinational corporations (MNC) from a micropoliticalperspective: A stratified analytical framework in: in: Becker-Ritterspach, F, Blazejewski, S., Dörrenbächer, C. and Geppert, M. (Hrsg.) (2016), Micropolitics in the Multinational Corporations: Foundations, Applications and New Directions, Cambridge: Cambridge University Press, S. 185–207.

**Becker-Ritterspach, F. und Dörrenbächer C. (2011):** An Organizational Politics Perspective on Intra-firm Competition in Multinational Corporations, in: Management International Review, Jg. 51, Nr. 4, S. 533–559.

**Bispinck, R., und Schulten, T. (2003):** Verbetrieblichung der Tarifpolitik? Aktuelle Tendenzen und Einschätzungen aus Sicht von Betriebs- und Personalräten, in: WSI-Mitteilungen, Jg. 56, Nr. 3, S. 157–166.

**Blyton, P., Dastmalchian, A. und Adamson, R. (1987):** Developing the concept of industrial relations climate, in: Journal of industrial relations, Jg. 29, Nr. 2, S. 207–216.

**Büschemann, K.H. (2004):** Paritätische Mitbestimmung – ein Modell von Gestern, Süddeutsche Zeitung, 19.10.2004.

**Christopherson, S. (2007):** Barriers to „US style„ lean retailing: the case of Wal Mart's failure in Germany, in: Journal of economic geography, Jg. 7, Nr. 4, S. 451–469.

**Dastmalchian, A. (2008):** Industrial relations climate, in: The SAGE Handbook of Industrial Relations, California: Sages Publications, Inc., S. 548–571.

**Dörrenbächer C., Geppert M., Pastuh D. und Tomendal, M. (2016):** Cross-border standardisation strategies and trends in European MNCs: Preparation material for the ETUI meeting of EWC advisors and trade union consultants, Berlin, 16–17 June 2016.

**Dörrenbächer, C. und Gammelgaard, J. (2011):** Subsidiary power in the Multinational Corporation: On the subtle role of micro-political bargaining power, in: Critical Perspectives on International Business, Jg. 7, Nr. 1, S. 30–47.

**Dörrenbächer, C. und Gammelgaard, J. (2016):** Subsidiary Initiative-taking in Multinational Corporations: The Relationship between Power and Issue-selling, in: Organization Studies, Jg. 37, Nr. 9, S. 1249–1270.

**Dörrenbächer, C. und Geppert, M. (2009):** Micro-political Games in the Multinational Corporation: The case of Mandate Change, Management Revue (Special issue Power in/of Organizations), Jg. 20, Nr. 4, S. 373–391.

**Dörrenbächer, C. und Geppert, M. (2017):** Multinational Corporations and Organization Theory: An introduction to post-millennium perspectives, in: Dörrenbächer, C. und Geppert, M. (Hrsg.), Multinational Corporations and Organization Theory: Post-millennium perspectives (Research in the Sociology of Organizations, volume 39) Bingley: Emerald, S. 3–42.

**Edwards, T. und Ferner, A. (2002):** The Renewed „American Challenge“: A Review of Employment Practice in US Multinationals, in: Industrial Relations Journal, Jg. 33, Nr. 2, S. 94–111.

- Edwards, T., Sánchez-Mangas, R., Jalette, P., Lavelle, J., und Minbaeva, D. (2016):** Global standardization or national differentiation of HRM practices in multinational companies? A comparison of multinationals in five countries, in: *Journal of International Business Studies*, Jg. 47, Nr. 8, S. 997–1021.
- Eisenhardt, K. (1989):** Building Theories from Case study research, in: *Academy of Management Review*, Jg. 14, Nr. 5, S. 532–550.
- Ellguth, P. (2006):** Betriebe ohne Betriebsrat Verbreitung, Entwicklung und Charakteristika – unter Berücksichtigung betriebsspezifischer Formen der Mitarbeitervertretung, in: Artus, I., Böhm, S., Lücking, S. und Trinczek, R. (Hrsg.), *Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen*, Frankfurt am Main u. a.: Campus Verlag, S. 43–80.
- Ellguth, P. (2009):** Betriebsspezifische Formen der Mitarbeitervertretung – welche Betriebe, welche personalpolitischen Wirkungen?, in: *Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, Jg. 16, Nr. 2, S. 109–135.
- Ferner, A, Edwards, T. und Tempel, A. (2011):** Power, institutions and the cross-national transfer of employment practices in multinationals, in: *Human Relations*, Jg. 65, Nr. 2, S. 163–187
- Fletcher, M. und Plakoyiannaki, E. (2011):** Case selection in international business: key issues and common misconceptions, in: Piekari, R., Welch, C. (Hrsg.), *Rethinking the case study in inter-national business and management research*, Cheltenham, Massachusetts: Edward Elgar, S. 171–191.
- Franz, M., Henn, S. und Weingarten, J. (Hrsg.) (2016):** BRIC-Investitionen in Deutschland. Chancen und Risiken für Unternehmen und Arbeitnehmer, Forschung aus der Hans Böckler Stiftung Band 186, Bielefeld: transcript Verlag.
- George, A. L., und Bennett, A. (2005):** Case studies and theory development in the social sciences, Harvard: MIT Press.
- Gibbert, M., Ruigrok, W. und Wicki, B. (2008):** What passes as a rigorous case study, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 29, Nr. 13, S. 1465–1474.
- Gooderham, P., Nordhaug, O. und Ringdal, K. (2004):** Institutional Context and HRM: US Subsidiaries in Europe, in: F. McDonald, M. Mayer und T. Buck (Hrsg.), *The Process of Internationalization*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Gooderham, P., Nordhaug, O., und Ringdal, K. (1999):** Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Human Resource Management in European Firms, in: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 44, Nr. 3, S. 507–531.
- Gunnigle, P., Pulignano, V., Edwards, T., Belizón, M. J., Navrbjerg, S., Olsen, K. M., und Susaeta, L. (2015):** Advancing understanding on industrial relations in multinational companies: Key research challenges and the INTREPID contribution, in: *Journal of Industrial Relations*, Jg. 57, Nr. 2, S. 146–165.
- Hauser-Ditz, A., Hertwig, M. und Pries, L. (2012). Verbetrieblichung und betrieblicher Konflikt,** in: *KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Jg. 64, Nr. 2, S. 329–359.
- Hauser-Ditz, A., Hertwig, M. und Pries, L. (2008):** Betriebliche Interessensregulierung in Deutschland – Arbeitnehmervertreter zwischen demokratischer Teilhabe und ökonomischer Effizienz, Frankfurt a.M.: Campus Verlag.
- Houman-Andersen, P. und Skaates, M.A. (2004):** Ensuring validity in qualitative international business research, in: Marschan-Piekkari, R. und Welch, C. (Hrsg.), *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*, Cheltenham/Northampton: Edward Elgar, S. 464–485.
- Hucker, T. (2011):** Betriebliche Mitbestimmung in der Krise. Welche Rolle spielt das soziale Kapital der Beschäftigten?, in: *Industrielle Beziehungen*, Jg. 17, Nr. 1, S. 54–72.

**IG Metall (2015) Autohersteller Hyundai:** In Deutschland nicht geschäftsbereit, <https://www.igmetall.de/autohersteller-hyundai-15886.htm> [Letzter Aufruf am 03.03.2017].

**Iseke, A. und Schneider, M. (2012):** Transfer of Employment Practices, Varieties of Capitalism, and National Employment Systems: A Review, in: Industrielle Beziehungen, Jg. 19, Nr. 2, S. 236–252.

**Jansen, P. und Weingarten, J. (2017):** Ausländische Direktinvestitionen – bleibt die Sozialpartnerschaft auf der Strecke?, in: Standort, Jg. 41, Nr. 1, S. 1–6.

**Jirjahn, U. (2006):** Ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung in Deutschland: Überblick über den Stand der Forschung und Perspektiven für zukünftige Studien, in: Sozialer Fortschritt, Jg55, Nr. 9, S. 215–226.

**Köhnen H. (2006):** Unternehmenskultur und Personalpolitik. Zur Situation der Beschäftigten und der Interessenvertretung bei H & M, Arbeitspapiere der Hans-Böckler Stiftung No 119, Düsseldorf: HBS

**Köhnen, H. (2000):** Das System Wal-Mart: Strategien, Personalpolitik und Unternehmenskultur eines Einzelhandelsgiganten, Arbeitspapiere der Hans-Böckler Stiftung No. 20, Düsseldorf: HBS.

**Lecher, W. (1994):** Sozialpartnerschaft, Unternehmenspolitik und Wettbewerbsfähigkeit: Zustand und Zukunft der Arbeitsbeziehungen in der Triade, in: Wirtschaftsstandort Deutschland, S. 11–19.

**Lücking, S. (2009):** Zwischen Neopaternalismus und Repression, in: WSI-Mitteilungen, Jg. 62, Nr. 2, S. 63–69.

**Mecktersheimer, A. (2005):** Handbuch deutsche Wirtschaft 2005/2006. Internationale Konzerne kaufen Deutschlands Unternehmen auf. Politik und Verbraucher machtlos?, Starnberg: Unser Land – Wissenschaftliche Stiftung für Deutschland.

**Müller, M. (1998):** Human Resource and industrial relations practices of UK and US Multinationals in Germany, in: International Journal of Human Resource Management, Jg. 9, Nr. 4, S. 732–749.

**Pauwels, P. und Matthyssens, P. (2004):** The architecture of multiple case study research in international business, in: Marschan-Piekkari, R. and Welch, C. (Hrsg.) Handbook of Qualitative Research Methods for International Business, Cheltenham: Edward Elgar Publishing, S. 125–143.

**Pettigrew, A. M. (1990):** Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice, in: Organizational Science, Jg.1, Nr. 3, S. 267–292.

**Pudelko, M. und Harzing, A.-W. (2007):** Country-of-origin, Localization or Dominance Effect? An Empirical Investigation of HRM Practices in Foreign Subsidiaries, in: Human Resource Management, Jg. 64, Nr. 4, S. 535–559.

**Royle, T. (2000):** Sich fügende Mitarbeiter und das multinationale Unternehmen: Eine Analyse der Arbeitsbeziehung bei der McDonald's Corporation in Deutschland und Großbritannien, in: Dörrenbächer und Plehwe (Hrsg.), Grenzlose Kontrolle: Organisatorischer Wandel und politische Macht multinationaler Unternehmen, Berlin: Edition Sigma, Rainer Bohn Verlag, S. 93–110.

**Royle, T. (2010):** McDonald's and the Global 'McJob': A longitudinal study of work, pay and unionization in the international fast-food-industry, in: (US) Labor History, Jg. 51, Nr. 2, S. 249–69.

**Schmitt, M. und Sadowski, D. (2003):** A Cost Minimization Approach to the International Transfer of HRM/IR Practices: Anglo-Saxon Multinationals in the Federal Republic of Germany, in: International Journal of Human Resource Management, Jg. 14, Nr. 3, S. 409–430.

**Singe, I. und Croucher, R. (2005):** US Multinationals and the German Industrial Relations System, in: Management Review, Jg. 16, Nr. 1, S. 123–13.

- Statistisches Bundesamt Deutschland (2017):** Statistik über Auslandskontrollierte Unternehmen in Deutschland 2014 (Inward FATS), <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Gesamtwirtschaft-Umwelt/UnternehmenHandwerk/Auslandsunternehmenseinheiten/AuslandskontrollierteUnternehmen.html> [Letzter Aufruf am 02.03.2017].
- Tüselmann, H., Allen, M. und McDonald, F. (2015).** *Vive les différences? Voice in French MNCs' overseas workplaces: a comparative study of voice in French, German and US subsidiaries in the UK.* The International Journal of Human Resource Management, Jg. 26, Mr. 8, S. 1152–1168.
- Tüselmann, H., Allen, M., Heise, A., McDonald, F. und Voronkova, S. (2007):** Employment Relations in Multinational Companies, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Tüselmann, H., McDonald, F., Allen, M. und Barrett, S. (2008):** Varieties and variability of employee relations approaches in US subsidiaries: Country-of-origin effects and the level and type of industry internationalisation, in: The International Journal of Human Resource Management, Jg. 19, Nr. 9, S. 1622–1635.
- Vitols, S. (2001):** Unternehmensführung und Arbeitsbeziehungen in deutschen Tochtergesellschaften großer ausländischer Unternehmen, März 2001 Manuskript, Düsseldorf: Forum Mitbestimmung und Unternehmen.
- von Friedeburg, L. (1963):** Soziologie des Betriebsklimas: Studien zur Deutung empirischer Untersuchungen in industriellen Großbetrieben, Frankfurt a.M.: Europäische Verlag-Anstalt.
- Wächter, H., Peters, R., Tempel, A. und Müller-Camen, M. (2003):** The 'Country-of-Origin Effect' in the Cross-National Management of Human Resources. Research and case study evidence of research on American multinational companies in Germany, München und Mering: Hampp Verlag.
- White, R. E. und Poynter, T. A. (1984):** Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada, in: Business quarterly, Jg. 49, Nr. 2, S. 59–69.
- Williams, K. und Geppert, M. (2006):** The German model of employee relations on trial: negotiated and unilaterally imposed change management, in: Industrial Relations Journal, Jg. 37, Nr. 1, S. 48–63.
- Williams, K. und Geppert, M. (2011):** Bargained globalization: employment relations providing robust „tool kits“ for socio-political strategizing in MNCs in Germany, in: Dörrenbächer, C. und Geppert, M (Hrsg.): Politics and power in the multinational corporation: The role of institutions, interests and identities, Cambridge: Cambridge University Press, S. 72–100.
- Yin, R.K. (2003):** Case Study Research. Design and Methods, 3. Auf., Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

## AUTOREN

---

**Christoph Dörrenbächer** ist Professor für internationale Unternehmensorganisation an der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin (HWR). Davor war er u.a. als Assistant Professor for International Business & Management an der Universität Groningen in den Niederlanden und als Projektleiter in der Abteilung ‚Internationalisierung und Organisation‘ des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung tätig. Mehrjährige praktische Erfahrungen sammelte er als Organisationsberater bei der Forschungsgemeinschaft für Außenwirtschaft, Struktur- und Technologiepolitik e.V. Berlin. Er ist Co-Herausgeber der Zeitschrift ‚critical perspectives on international business‘ (cpoib) und Gründungsdirektor des ‚Berlin Institute for International Business Studies‘ (BIIBS) an der HWR.

**Heinz-Rudolf Meißner** war wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin (HWR). Davor war er viele Jahre als Wirtschafts- und Sozialforscher bei der Forschungsgemeinschaft für Außenwirtschaft, Struktur- und Technologiepolitik e.V. sowie am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung tätig. Parallel dazu beriet er Betriebsräte und Gewerkschaften. Seit Mai 2016 ist er im Ruhestand.

**Heinz-Josef Tüselmann** ist Professor für International Business an der Manchester Metropolitan University (MMU) und Direktor des Centre for International Business & Innovation. Zur Zeit ist er Senior Advisor der United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). Er ist Vorsitzender des wissenschaftlichen Komitees des Academic Journal Guides der Chartered Association of Business Schools‘ (ABS) und Fachexperte für International Business. Er ist Stellvertretender Herausgeber der Zeitschrift ‚Transnational Corporations‘. Insgesamt sechs Jahre war er Vorsitzender des ‚Academy of International Business UK & Ireland Chapters‘. Aktuell unterstützt er das dortige Exekutiv-Komitee als Berater.

**Qi Cao** arbeitet als Dozent für internationale Betriebswirtschaft an der Manchester Metropolitan University (MMU). Davor promovierte er am Lehrstuhl für Innovation und Entrepreneurship des Imperial College, London. Seine Expertise liegt in der ökonometrischen und statistischen Analyse von komplexen Datensätzen im Zusammenhang mit internationalen Unternehmen, unternehmerischen Fähigkeiten und Innovationsstrategien.



---

Etwa zehn Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland arbeiten in Tochterunternehmen ausländischer Konzerne. Anhand von 21 systematisch ausgewählten Fallstudien erarbeitet diese Studie ein differenziertes Bild der Mitbestimmungskultur in diesen Unternehmen. Das Spektrum reicht von sozial- und konfliktpartnerschaftlichen bis zu latent oder akut konfliktorischen Arbeitsbeziehungen. Die Mitbestimmungskultur hängt nicht nur vom Herkunftsland der Investoren ab, sondern zum Beispiel auch von der Rolle des deutschen Standorts in der globalen Wertschöpfungskette des Konzerns.

---

[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

ISBN 978-3-86593-326-3