

# STUDY

Study 444 · Juni 2020

# MITBESTIMMUNGSVERHALTEN UND ARBEITSBEZIEHUNGEN IN AUSLÄNDISCHEN UNTERNEHMEN IN DEUTSCHLAND

Ergebnisse einer vergleichenden Management- und Betriebsräteumfrage

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

Dieser Band erscheint als 444. 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 444 · Juni 2020

## MITBESTIMMUNGSVERHALTEN UND ARBEITSBEZIEHUNGEN IN AUSLÄNDISCHEN UNTERNEHMEN IN DEUTSCHLAND

Ergebnisse einer vergleichenden Management- und Betriebsräteumfrage

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

---

© 2020 by Hans-Böckler-Stiftung  
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)



„Open Government Data“ von Bernhard Boockmann, Uwe Hochmuth, Günther Klee, Michael Mangold und Tobias Scheu ist lizenziert unter **Creative Commons Attribution 4.0 (BY)**.

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

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

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

Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart  
Lektorat: Nadia Al Kureischi, Hamburg

ISBN: 978-3-86593-360-7

# INHALT

---

<b>Zusammenfassung</b>	<b>9</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>14</b>
<b>2 Stand der Forschung und Zielsetzung</b>	<b>17</b>
<b>3 Methodik: Managementbefragung</b>	<b>22</b>
3.1 Überblick	22
3.2 Fragebogen, Datenbasis und Stichprobe	23
3.3 Durchführung der Umfrage	29
3.4 Auswertung der Umfrage	30
3.5 Statistische Analysen	40
3.6 Varianz der Arbeitsbeziehungen	42
<b>4 Methodik: Betriebsrätebefragung</b>	<b>46</b>
4.1 Überblick	46
4.2 Fragebogen und Durchführung der Umfrage	47
4.3 Auswertung der Umfrage	48
4.4 Struktur der statistischen Auswertungen und statistischen Analysen	53
<b>5 Ergebnisse aus der Managementumfrage</b>	<b>55</b>
5.1 Profil der ausländisch kontrollierten Unternehmenseinheiten in Deutschland	56
5.2 Internationaler Konzernzusammenhang	60
5.3 Betriebsrat und Tarifvertrag: Verbreitung und Bestimmungsgründe	62
5.4 Arbeitsbeziehungsklima und Konflikte: Ausprägung und Bestimmungsgründe	66
5.5 Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat: Ausprägung und Bestimmungsgründe	78
5.6 Varianz der Arbeitsbeziehungen	82

<b>6</b>	<b>Ergebnisse aus der Betriebsrätebefragung und Matched-Sample-Vergleich</b>	<b>87</b>
6.1	Ergebnisse in der Gesamtschau	87
6.2	Ergebnisse nach Herkunftsländern	98
<b>7</b>	<b>Zusammenfassende Bewertung und Einordnung der Untersuchungsergebnisse</b>	<b>113</b>
<b>8</b>	<b>Literatur</b>	<b>122</b>
	<b>Autoren</b>	<b>127</b>

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Varianz der Arbeitsbeziehungen	44
Abbildung 2: Bedeutung des internationalen Konzernzusammenhangs	61
Abbildung 3: Ausprägung der Arbeitsbeziehungen (Mittelwerte)	72
Abbildung 4: Ausprägung der Arbeitsbeziehungen (Verteilung)	73
Abbildung 5: Anlässe für Konflikte in Verbindung mit dem internationalen Konzernzusammenhang	74
Abbildung 6: Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat (Mittelwerte)	79
Abbildung 7: Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat (Verteilung)	80
Abbildung 8: Varianz der Arbeitsbeziehungen in ausländisch kontrollierten Unternehmenseinheiten	84
Abbildung 9: Ausprägung der Arbeitsbeziehungen	88
Abbildung 10: Anlässe für Konflikte in Verbindung mit dem internationalen Konzernzusammenhang im Vergleich	94
Abbildung 11: Varianz der Arbeitsbeziehungen	97
Abbildung 12: Ausprägung der Arbeitsbeziehungen – Management Matched Sample (Mittelwerte)	100
Abbildung 13: Ausprägung der Arbeitsbeziehungen – Betriebsräte (Mittelwerte)	101
Abbildung 14: Anlässe für Konflikte in Verbindung mit dem internationalen Konzernzusammenhang: Herkunftsland	111

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zusammensetzung der Grundgesamtheit	29
Tabelle 2: Übersicht der Befragung	32
Tabelle 3: Zusammensetzung der Rückläufe	33
Tabelle 4: Variablen und Messung	36
Tabelle 5: Übersicht der Befragung	49
Tabelle 6: Vergleich der Rückläufe aus der Betriebsrätebefragung mit den Rückläufen von ausländischen Unternehmenseinheiten mit Betriebsrat aus der Managementbefragung	50
Tabelle 7: Profil der ausländisch kontrollierten Unternehmenseinheiten	56
Tabelle 8: Verbreitung und Deckungsgrad von Betriebsräten und Tarifverträgen	63
Tabelle 9: Zusammenfassung der Ergebnisse aus den Regressionsanalysen	69
Tabelle 10: Tests zur Unterschiedlichkeit der Bewertungen zwischen Management (aus Matched Sample) und Betriebsrat	89
Tabelle 11: Ausprägung der Arbeitsbeziehungen	91
Tabelle 12: Zusammenfassung der Ergebnisse aus den Regressionsanalysen: gesamtes Matched Sample Betriebsrat – Management	103
Tabelle 13: Zusammenfassung der Ergebnisse aus den Regressionsanalysen: Tochterunternehmen von Konzernen aus koordinierten Marktwirtschaften und Tochterunternehmen im US-amerikanischen Besitz	105



## ZUSAMMENFASSUNG

---

Deutschland ist weltweit das fünftgrößte Anlegerland für ausländische Direktinvestitionen. Derzeit ist jeder elfte 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. Qualitative Studien weisen z.T. ein negatives Mitbestimmungsverhalten aus, insbesondere bei Investoren aus den liberalen Marktwirtschaften, wie den USA oder Großbritannien. Die wenigen verfügbaren quantitativen Arbeiten verweisen darauf, dass sich ausländische Unternehmen in Deutschland in wesentlichen Zügen an das deutsche Modell der Arbeitsbeziehungen anpassen. Der geringe Bestand der quantitativen Forschung weist jedoch erhebliche Defizite auf und ist nur von begrenzter Aussagekraft.

Ziel der hier vorliegenden Untersuchung ist es, mithilfe einer repräsentativen Großstudie mehr systematisches Wissen zu diesem gemessen an seiner Bedeutung nur gering beforschten Thema zu generieren. Es handelt sich hierbei um die erste repräsentative Großbefragung der Geschäftsleitungen von ausländischen Tochterunternehmen in Deutschland und eine sich daran anschließende Matched-Sample-Befragung der Betriebsräte. Damit geht diese Untersuchung in Umfang und Tiefe wesentlich über die bisher vorliegenden Umfragen hinaus.

Die Erhebungen basieren auf einem strukturierten Fragebogen und einer proportional geschichteten Stichprobe (nach Ländergruppen und Branchenkategorien stratifiziert). Sowohl die Managementumfrage als auch die Umfrage unter den Betriebsräten erfolgten im Rahmen einer computergestützten Telefonbefragung (CATI) durch das Zentrum für Sozialforschung Halle e. V. (ZSH) an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Die Managementumfrage ergab 863 verwertbare Interviews. Anhand der Rückläufe der sich daran anschließenden Betriebsrätebefragung konnte ein Matched Sample von 253 Fällen generiert werden. Die multivariate Datenanalyse erfolgte mithilfe von statistisch anspruchsvollen „Fractional Generalized Linear Logit“-Regressionsmodellen.

Die Untersuchung erstreckt sich auf das Arbeitsbeziehungsklima, arbeitsbeziehungsrelevante Konflikte sowie auf die sich aus dem internationalen Konzernzusammenhang ergebenden Konflikte in ausländischen Tochterge-

sellschaften in Deutschland. Untersucht wurde auch die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat und dessen Einfluss in diesen Gesellschaften. Damit erlaubt die Studie ebenfalls eine statistische Evaluierung der Kernbefunde einer vorgängigen Fallstudienuntersuchungen im Projekt (Dörrenbächer et al. 2019) womit das Projekt in seiner Gesamtheit den Anforderungen moderner Sozialforschung nachkommt. Diese verlangen bei der Erforschung von komplexen Phänomenen und Zusammenhängen einen Multi-Informant-Ansatz und einen Multi-Approach-Ansatz.

Analog den Befunden vorgängiger quantitativer Studien passen sich ausländische Unternehmen in Deutschland formal in wesentlichen Zügen dem deutschen System der betrieblichen Mitbestimmung an. Betriebsräte sind genauso oft wie in genuin deutschen Betrieben vorzufinden. Allerdings scheint die Geltung von Branchentarifverträgen vergleichsweise weniger ausgeprägt. Beim Verbreitungsgrad der deutschen Arbeitsbeziehungsinstitutionen spielen weder Faktoren des internationalen Konzernzusammenhangs noch das Herkunftsland der Investoren eine statistisch signifikante Rolle. Übereinstimmend mit den vorliegenden quantitativen Untersuchungen, kommen eher die „konventionellen“ strukturellen und demographischen Faktoren sowie Branchen-/Industriefaktoren zum Tragen.

In der Gesamtschau zeigte die von uns durchgeführte Managementbefragung über alle Herkunftsländer hinweg eine hohe Akzeptanz und einen recht positiven Umgang mit der betrieblichen Mitbestimmung in den ausländischen Tochterunternehmen. Ein ebenfalls positives Bild ergab sich für die Qualität der Arbeitsbeziehungen (im Sinne des Arbeitsbeziehungsklimas und der arbeitsbeziehungsrelevanten Konflikte). Auch dabei spielte das Herkunftsland der Investoren in aller Regel keine signifikante Rolle. Die Ergebnisse der Managementbefragung verweisen eher auf Gemeinsamkeiten als auf Unterschiede in der Arbeitsbeziehungsqualität und im Umgang mit der betrieblichen Mitbestimmung zwischen den dem deutschen Modell nahestehenden Tochterunternehmen von Muttergesellschaften aus koordinierten Marktwirtschaften, wie Österreich oder Schweden, und deren Gegenüber aus liberalen Marktwirtschaften wie den USA oder Großbritannien. Die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat wurde generell als kooperativ angesehen und das Arbeitsbeziehungsklima als durchweg gut und konfliktarm beurteilt.

Allerdings hatten Faktoren, die mit dem internationalen Konzernzusammenhang in Verbindung stehen, einen hohen statistischen Erklärungswert bei der Qualität der Arbeitsbeziehungen. Hier wirkten sich eine mangelnde Entscheidungsfreiheit des lokalen Managements (und ein entsprechend starker Zentralisierungsgrad) sowie die mangelnde Vertrautheit der Konzernzen-

trale mit den Arbeits- und industriellen Beziehungen am deutschen Standort durchweg negativ aus. Dies belastete vor allem das Arbeitsbeziehungsklima und erhöhte die Konflikthaftigkeit der Arbeitsbeziehungen. Unsere statistischen Ergebnisse verifizieren dementsprechende Befunde der oben erwähnten Fallstudienuntersuchung im Projekt. Unsere Befunde verdeutlichen damit, dass Faktoren, die sich aus dem internationalen Konzernzusammenhang ergeben (und die typischerweise in der internationalen Betriebswirtschaftslehre behandelt werden), unbedingt in statistische Erhebungen zu Arbeitsbeziehungen in ausländischen Unternehmen integriert werden müssen.

Im Vergleich zur Managementbefragung ergab die Betriebsrätebefragung eine kritischere Sicht der Dinge. Die Betriebsräte beurteilten das Arbeitsbeziehungsklima und das Verhältnis zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat als durchweg weniger positiv als das Management. Die unterschiedlichen Sichtweisen der Interessenvertretung und der Managementseite sind hoch signifikant. Dies korrespondiert im Wesentlichen mit den Eindrücken, die wir in unserer Fallstudienuntersuchung gewonnen haben, und zeigt, dass einseitige auf reine Managementinformationen beruhende quantitative Studien tendenziell als konfliktverharmlosend zu bewerten sind.

Des Weiteren zeigt der nicht signifikante Unterschied des als eher mittelmäßig eingestuften Einflusses des Betriebsrats auf die Entscheidungen der Geschäftsleitung in beiden Informantengruppen, dass die häufig geäußerte Kritik, das deutsche Modell der betrieblichen Mitbestimmung belaste die Entscheidungsfreiheit des Managements übermäßig und behindere marktkonforme Entscheidungen der Unternehmen, nicht tragbar ist. Unsere Studie verdeutlicht aber auch, dass die Betriebsräte die Arbeitsbeziehungsqualität und die Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung zwar durchaus kritischer sehen als das Management, diese allerdings im Großen und Ganzen als „zufriedenstellend“ bewerten. Somit mögen auch die selektiven Befunde einzelner Fallstudien in Problembranchen der Mitbestimmung, die auf ein ausgesprochen negatives Mitbestimmungsverhalten der ausländischen Investoren hinweisen, möglicherweise eher Spitzen als Regelmäßigkeiten darstellen.

Unsere Ergebnisse der Betriebsrätebefragung verweisen aber durchaus auf Problembereiche, insbesondere in im US-Besitz befindlichen Tochterunternehmen. Im Vergleich zu Tochterunternehmen mit Muttergesellschaften aus koordinierten Marktwirtschaften ist in US-Tochterunternehmen im signifikanten Maß das Verhältnis zum Betriebsrat unkooperativer und das Arbeitsbeziehungsklima schlechter. Ein entsprechend ungünstiges Bild der Arbeitsbeziehungssituation in US-Tochterunternehmen war auch in der Fallstudienuntersuchung unseres Projekts hervorgetreten. Dies bezieht sich je-

doch, so unsere Betriebsräteumfrage, nicht auf offene Konflikte. Diese weisen eine durchschnittliche Häufigkeit auf. Das legt den Schluss nahe, dass latent konfliktorische Arbeitsbeziehungen in US-Tochterunternehmen weiter verbreitet sind. Das heißt, Konflikte sind nicht offen bzw. eskaliert, sondern sie wirken unterschwellig, belasten aber dennoch das Arbeitsbeziehungsklima in erheblichem Maß. Im Zusammenhang mit einem vergleichsweise unkooperativeren Umgang mit dem Betriebsrat scheinen Betriebsräte in US-Tochterunternehmen im größeren Umfang marginalisiert zu werden und ihre Interessenvertretungsfunktion weniger effektiv wahrnehmen zu können. Dies entspricht dem Tenor verschiedener qualitativer Studien zu US-Tochterunternehmen in Deutschland, die auf ein negatives Mitbestimmungsverhalten von US-Investoren hinweisen.

Die bislang häufig nur am Rande betrachtete Frage der Internationalisierungsspezifik von Konflikten in ausländisch kontrollierten Unternehmen wurde in unserem Projekt sowohl qualitativ als auch quantitativ untersucht, wobei wesentliche Befunde des qualitativen Teils durch die quantitative Studie statistisch verifiziert wurden. Die Bedeutung des internationalen Konzernzusammenhangs am Konfliktaufkommen in den Tochterunternehmen hatte nach Managementangaben einen eher moderaten Einfluss. Wie bei der Arbeitsbeziehungsqualität hatten Faktoren wie die Entscheidungsautonomie des lokalen Managements und das Wissen/Verständnis der Konzernzentrale über die deutsche Mitbestimmungskultur einen hohen statistischen Erklärungswert, sowohl für das Vorkommen als auch für den Umfang dieser Konflikte. Bei Tochterunternehmen mit stark zentralisierten Konzernstrukturen und entmachtetem lokalen Management und/oder mit einem geringen Wissen der Konzernzentrale über das deutsche Modell der Arbeitsbeziehungen, wurden internationalisierungsspezifische Konflikte wesentlich großflächiger in die deutschen Standorte eingebracht. Aus unserem Matched-Sample-Vergleich ergab sich zudem signifikant, dass Konflikte, die sich aus dem internationalen Konzernzusammenhang ergeben, ein weitaus größeres Problem aus Sicht der Betriebsräte darstellen als aus Sicht des Managements, wobei insbesondere Betriebsräte in US-amerikanischen Tochterunternehmen sich in signifikanter Weise wesentlich mehr mit solchen Konflikten konfrontiert sahen.

Bezüglich der Gründe für die internationalisierungsspezifischen Konfliktanlässe stehen sowohl aus Sicht des Managements als auch aus Sicht der Betriebsräte Zielvorgaben und konzernweite Standardisierungsbestrebungen im Vordergrund, gefolgt von mangelnder Entscheidungsfreiheit des örtlichen Managements und langwierigen Abstimmungsprozessen mit der Kon-

zernzentrale, wobei allerdings die Betriebsräte das Ausmaß dieser Konfliktgründe als durchweg größer einschätzten als das Management.

Insgesamt leisten die Einblicke der hier vorliegenden sich aus Management- und Betriebsratsinformationen speisenden Studie einen wichtigen Beitrag zur Forschung über Arbeitsbeziehungen in ausländisch kontrollierten Unternehmen. Die Studie verfügt über eine umfangreiche und solide Wissensbasis und trägt mit ihren Fakten zur weiteren Versachlichung der Debatte über die deutsche Mitbestimmung im Zeitalter der Globalisierung bei.

# 1 EINLEITUNG

---

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

Relevanz erhält 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 ca. 36.000 ausländische Tochtergesellschaften in Deutschland aktiv, die rund 3,6 Millionen Arbeitnehmer/-innen beschäftigen (Destatis 2020, Angaben für 2017). Mithin jeder elfte sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in Deutschland ist also aktuell in einem ausländisch kontrollierten Unternehmen tätig. Hinzu kommt, dass auf diese Unternehmen jeweils über ein Viertel des Gesamtumsatzes und der Bruttowertschöpfung aller Unternehmen entfallen (Destatis 2020, Angaben für 2017).

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 Betriebsrats 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 zu tun haben, d. h. mit der Tatsache, dass es sich um ausländisch kontrollierte Betriebe handelt, ist bislang erst in Anfängen wissenschaftlich untersucht. Hinzu kommt, 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. Das hat nicht zuletzt zu einer polarisierten, sachlich häufig inadäquaten politischen Debatte um die Rolle ausländischer Unternehmen in Deutschland geführt. Bestimmte interessenpolitische Kreise wie der BDI (Bovensiepen 2010) oder das American Chamber of Commerce Germany (2015) zeichnen ein weniger positives Bild des deutschen Arbeitsbeziehungssystems. Dass etwa ausländische Investitionen grundsätzlich gegen die Interessen des Standorts und der dort Beschäftigten gerichtet sind, wie etwa von rechtspopulistischer Seite behauptet wurde (Mechtersheimer 2005, S. 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).

Die hier vorliegende Studie möchte durch eine empirische Untersuchung der Arbeitsbeziehungen in ausländisch kontrollierten Unternehmen in Deutschland einen Beitrag zur Versachlichung dieser Debatte leisten. Es handelt sich um die quantitativen Untersuchungen des Projekts, das ebenfalls eine vergleichende Fallstudienanalyse beinhaltet und deren Erkenntnisse im 412. Band der Reihe *Study der Hans-Böckler-Stiftung* veröffentlicht wurden (Dörrenbächer/Meißner/Tüselmann/Cao 2019). Vor dem Hintergrund der bislang nur sehr unzureichenden wissenschaftlichen Aufarbeitungen des Themas verfolgt die Studie eine Großumfrage im Management der Tochterunternehmen und eine darauf aufbauende Betriebsrätebefragung in diesen Tochterunternehmen (Matched Sample).

Damit liefert diese Studie eine differenzierte und repräsentative Bestandsaufnahme und Analyse der Arbeitsbeziehungen und der betrieblichen Mitbestimmung in ausländisch kontrollierten Unternehmen in Deutschland, die sowohl den Blickwinkel aus Arbeitgeber- als auch aus Arbeitnehmersicht umfasst. Neben dem Halten an deutsche Arbeitsbeziehungsinstitutionen, wie Tarifvertrag und Betriebsrat, liefert diese Studie wesentliche, statistisch abgesicherte Einblicke in Arbeitsbeziehungsqualität, Konflikte (inklusive der Mitbestimmung), Umgang, Kooperation und Einfluss des Betriebsrats. Dabei wurde auch umfassend auf Bestimmungsfaktoren wie Herkunftslandeffekte, konzernbezogene Faktoren und Internationalisierungsspezifika eingegangen, die Arbeitsbeziehungen und Mitbestimmungsverhalten ebenfalls prägen.

In der Gesamtschau ergab die Managementbefragung über alle Herkunftsländer hinweg eine hohe Akzeptanz und einen recht positiven Umgang mit der betrieblichen Mitbestimmung sowie eine recht gute Qualität der Arbeitsbeziehungen (im Sinne des Arbeitsbeziehungsklimas und der ar-

beitsbeziehungsrelevanten Konflikte) in den ausländischen Tochterunternehmen. Problembereiche fanden sich allerdings in Tochterunternehmen, die sehr zentral geführt werden und in denen das lokale Management wenig Entscheidungsfreiheit hat. Auch Tochterunternehmen wiesen Problembereiche auf, in denen die Konzernzentralen wenig mit den Arbeitsbeziehungen am deutschen Standort vertraut sind und in denen geringes Wissen und Verständnis über das deutsche Modell der Arbeitsbeziehungen vorherrschen. Die Betriebsrätebefragung zeigte allerdings, dass Betriebsräte eine kritischere Einstellung vertraten. Insbesondere beurteilten sie das Arbeitsbeziehungsklima und das Verhältnis zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat durchweg weniger positiv als das Management und wiesen auf ein höheres Vorkommen von arbeitsbeziehungsrelevanten Konflikten hin, inklusive der sich aus dem internationalen Konzernzusammenhang ergebenden Konflikte.

Es ist jedoch festzuhalten, dass die Betriebsräte im Allgemeinen die Arbeitsbeziehungen und das Mitbestimmungsverhalten in den ausländischen Tochterunternehmen nicht als „schlecht“, sondern eher als „mittelmäßig“ bewerteten. Das wiederum relativiert in der Gesamtschau die sehr positiven Einschätzungen aus der Managementbefragung. Aus der Managementbefragung gingen zwar keine signifikanten Herkunftslandeffekte hervor, jedoch weist die Betriebsrätebefragung auf Problembereiche der Arbeitsbeziehungen und der Mitbestimmung in US-amerikanischen Tochterunternehmen hin. Hervorstechend war ein deutlich schlechteres Arbeitsbeziehungsklima, ein weniger kooperatives Verhältnis zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung sowie eine weitaus größere Bedeutung des internationalen Konzernzusammenhangs für das Aufkommen von Konflikten und Spannungen. Die integrierte Betrachtung der Ergebnisse der beiden Umfragen unterstreicht außerdem statistisch die wesentlichen Eindrücke und Befunde des qualitativen Teils dieser Studie (Dörrenbächer et al. 2019).

Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich zunächst auf eine Darstellung des Forschungsstands und auf die davon abgeleiteten Ziele der hier vorliegenden Untersuchung (Kapitel 2). Es folgt eine detaillierte methodische Abhandlung der Managementbefragung und der statistischen Analyseverfahren (Kapitel 3) sowie methodische und statistische Besonderheiten der auf die Managementbefragung aufbauenden Betriebsrätebefragung (Kapitel 4). Ergebnisse und Analyse werden in Kapitel 5 (Managementbefragung) und Kapitel 6 (Betriebsrätebefragung) ausgearbeitet. Kapitel 7 würdigt abschließend integrativ die wichtigsten Befunde der beiden Umfragen, ordnet sie in Hinblick auf die Ergebnisse aus dem qualitativen Teil des Projekts ein und bewertet sie zusammenfassend.



## 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, auf die inhaltlichen Kernaussagen dieser Studien eingehen und schließlich die Forschungslücke in Hinblick auf den quantitativen Forschungsbestand 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/Ferner 2006). Erst in jüngerer Vergangenheit haben auch Tochtergesellschaften von Unternehmen aus Emerging Markets eine gewisse Aufmerksamkeit gefunden (Franz/Henn/Weingarten 2016; Jansen/Weingarten 2017). Häufig beziehen sich die Studien jedoch lediglich auf einzelne oder wenige Unternehmen (z. B. Royle 2000, 2010; Artus 2008). Die wenigen qualitativen Studien mit größeren Fallzahlen sind recht alt und auf spezifische Branchen begrenzt (z. B. Müller 1998; Wächter et al. 2003). Außerdem beziehen sich die verfügbaren qualitativen Studien häufig auf Problembranchen der Mitbestimmung und des Tarifvertragssystems, etwa auf den Einzelhandel (Köhnen 2000; Christopherson 2007), den Fast-Food-Sektor (z. B. Royle 2000; Artus 2008) oder den Straßengütertransport (Artus 2008).

Vor diesem Hintergrund umfasste der qualitative Teil dieses Projekts 21 Unternehmensfallstudien quer über eine große Breite von Herkunftsländern und Branchen (Dörrenbächer et al. 2019). Neben der fallbezogenen Analyse von Sekundärmaterial wurden im Rahmen der Fallstudien insgesamt 50 Interviews mit Vertretern des Managements sowie gewerkschaftlichen und betrieblichen Interessenvertretern geführt.

Die qualitativen Studien zeichnen mit wenigen Ausnahmen (z. B. Franz/Henn/Weingarten 2016) ein eher negatives Bild. So zeigt z. B. Artus (2008), dass in ausländischen Tochtergesellschaften in Problembranchen die Einrichtung kollektiver Interessenvertretungsstrukturen einem „Kampf für Verrück-

te“ gleichkommt, bei dem Aktivist\*innen 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 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). Gleiches gilt für das Tarifvertragssystem. Hier verweisen Fallstudien darauf, dass bestimmte, in der Auswirkung mitbestimmungsfeindliche Exit-Optionen durchaus wahrgenommen werden, wie etwa die Umstrukturierung von Betriebseinheiten mit Blick auf „günstigere“ Tariffbereiche sowie das Verlassen branchenspezifischer Tariffbereiche, um mit „schwächeren“ Gewerkschaften günstigere Tarifverträge auszuhandeln (Artus 2007; Hucker 2011).

Unterstützt werden diese eher kritischen Befunde von einigen Studien zum Transfer von Arbeitsbeziehungspraktiken in multinationalen Unternehmen (MNC). Diese verweisen auf ein erhebliches Konfliktpotenzial gerade in Ländern mit einer stark institutionell verankerten Mitbestimmung wie Deutschland (vgl. z. B. Ferner/Edwards/Tempel 2011; Williams/Geppert 2006, 2011; Iseke/Schneider 2012). Das Konfliktpotenzial 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/Ferner 2002; Singe/Croucher 2005; Müller 1998; Artus 2008; Iseke/Schneider 2012).

Die Ergebnisse des qualitativen Teils dieses Projekts (Dörrenbächer et al. 2019) weisen auf große Auffassungsunterschiede zwischen Management und Interessenvertretung bezüglich der Qualität der Arbeitsbeziehungen hin. Arbeitnehmervertreter hatten hier vielfach eine kritischere Einschätzung in Bezug auf Arbeitsbeziehungsklima, Konflikte und Spannungen im Betrieb sowie auf die Bedeutung des internationalen Konzernzusammenhangs für Arbeitsbeziehungskonflikte vor Ort. Wichtige Faktoren für die Arbeitsbeziehungsqualität und die Ausprägung der betrieblichen Mitbestimmung waren zum einen die funktionale Rolle und strategische Bedeutung des Tochterunternehmens im Konzernverbund. Zum anderen sind aber auch konzernbezogene Faktoren deutlich geworden. So wiesen fast alle der von uns untersuchten Fälle, in denen eine starke zentrale Steuerung des Betriebs in Deutschland mit einem geringen Wissen der Konzernzentrale über das deutsche Modell der Arbeitsbeziehungen gepaart war, eher konflikthafte Arbeitsbeziehungen

auf. Des Weiteren hat unser Fallvergleich auch Hinweise auf Herkunftslandeffekte zutage 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 Fallstudienvergleich Muttergesellschaften aus liberalen Marktökonomien (USA und Großbritannien) haben.

Der Bestand an quantitativer Forschung zum Mitbestimmungsverhalten ausländischer Unternehmen in Deutschland ist ebenfalls recht begrenzt. Auch quantitative Studien fokussieren häufig einseitig auf Tochtergesellschaften US-amerikanischer und britischer Konzerne (z. B. Schmitt/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/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-Betriebspanel) werden auch Informationen über Betriebe erhoben, die sich in ausländischem Besitz befinden. Diese Informationen sind jedoch weder in ihrer Gesamtheit 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/Harzing 2007; Gooderham/Nordhaug/Ringdal 1999, 2004), bzw. ist Deutschland 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, institutionelle Grundpfeiler wie Betriebsrat, Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband und Tarifverträge sind generell vorzufinden. Das wird durch selektive Befunde thematisch verwandter quantitativer Studien bestätigt (z. B. Ellguth 2006, 2009 sowie Hauser-Ditz/Hartwig/Pries 2008, 2012 zur Frage: Betriebsrat vs. beteiligungsorientierte Managementstrategien). Allerdings weisen qualitative Studien darauf hin, dass die Existenz eines Betriebsrats nicht grundsätzlich mit der Akzeptanz des deutschen Mitbestimmungsmodells gleichgesetzt werden kann (z. B. Köhnen 2006). Aufgrund des deutschen Mitbestimmungsgesetzes kann die Einrichtung eines Betriebsrats häufig nicht verhindert werden, die Einbeziehung des Betriebsrats in die betriebliche Interessenregulierung lässt jedoch häufig zu wünschen übrig (Köhnen 2006).

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, die Mitbestimmung kein Investitionshindernis ist und nationale Praktiken mittlerweile stärker als früher toleriert würden. Allerdings ist das Datenmaterial veraltet, und aufgrund der kleinen Stichprobe beruhen die Einblicke auf rein deskriptiven Analysen. In Anbetracht der Befunde des qualitativen Teils dieses Projekts (Dörrenbächer et al. 2019) mögen auf einseitige Managementinformationen beruhende Studien tendenziell als konfliktverharmlosend zu bewerten sein.

Internationale Studien in Gastländern mit liberalen Marktwirtschaften und freizügigeren Rahmenbedingungen zur Gestaltung der Arbeitsbeziehungen finden häufiger Herkunftsländereffekte. So zeigen die quantitativen Studien von Marginsson et al. (2010), Tüselmann et al. (2007) und Tüselmann/Allen/McDonald (2015), dass US-amerikanische Tochterunternehmen in Großbritannien im stärkeren Maß kollektive (und insbesondere gewerkschaftliche) Interessenvertretung meiden im Vergleich zu anderen ausländischen Investoren, insbesondere deutschen. Des Weiteren deuten diese Studien auf einen Herkunftsländereffekt in Bezug auf den Umgang mit der kollektiven Interessenvertretung hin. Im Vergleich zu US-amerikanischen Tochterunternehmen gehen deutschen Tochterunternehmen wesentlich pragmatischer und weniger ideologisch mit der gewerkschaftlichen Interessenvertretung um und entwickeln im größeren Maße ein partnerschaftliches Verhältnis mit der kollektiven Interessenvertretung (Tüselmann et al. 2008; Tüselmann/Allen/McDonald 2015). Allerdings beruhen die internationalen Studien generell ebenfalls auf reinen Managementbefragungen. Wie in den Studien in Deutschland werden auch in internationalen quantitativen Studien Faktoren, die sich aus dem internationalen Konzernzusammenhang ergeben, und deren Einfluss auf die Arbeitsbeziehungsqualität in den ausländischen Tochterunternehmen häufig unzureichend abgedeckt. Gleiches gilt für internationalisierungsspezifische Arbeitsbeziehungskonflikte in den Tochterunternehmen.

Im Fazit fehlen systematische und repräsentative Großstudien zum Mitbestimmungsverhalten und zu den Arbeitsbeziehungen in ausländischen Tochterunternehmen in Deutschland, die über eine breite Informationsbasis verfügen, die sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer einschließen, und die über die Erhebung der reinen Existenz von Arbeitsbeziehungsinstitutio-

nen hinaus Ausprägungen, Praktiken und Probleme von Arbeitsbeziehungen in ausländisch kontrollierten Unternehmen in Deutschland erfassen und analysieren. Auf Basis der ersten repräsentativen Großbefragung der Geschäftsleitungen von ausländischen Tochterunternehmen in Deutschland und eines sich daran anschließenden Matched Sample Survey der Betriebsräte in diesen Unternehmen soll dieses Projekt einen wichtigen Beitrag zum wissenschaftlichen Forschungsstand leisten. Es soll eine solide, differenzierte, ausgewogene und statistisch robuste Wissensbasis zur Verfügung stellen und zielt somit auf eine weitere Versachlichung und Entwicklung der Debatte um das Mitbestimmungsverhalten in ausländischen Unternehmen in Deutschland ab. Die sowohl in der Breite als auch in der Tiefe über bisher vorliegende quantitative Studien hinausgehende Umfrage erlaubt im besonderen Maß die statistische Eruierung der Kernbefunde der qualitativen Untersuchung dieses Projekts (Dörrenbächer et al. 2019) bezüglich deren Verallgemeinerung. Zu erwarten ist auch, dass die Ergebnisse Einfluss auf die Orientierungen und Argumentationen der hier relevanten gesellschaftspolitischen Akteure haben. Schließlich liefert die Untersuchung Fakten und Argumente für die innerbetriebliche Diskussion um die Anpassung der Mitbestimmungspraxis an Globalisierungsbedingungen.

## 3 METHODIK: MANAGEMENTBEFRAGUNG

---

### 3.1 Überblick

Das Untersuchungsfeld bildeten alle wirtschaftlich aktiven, im ausländischen Besitz (mit > 50 Prozent Auslandsanteil) befindlichen Tochterunternehmen in Deutschland im Verarbeitenden Gewerbe und Dienstleistungssektor mit mehr als 20 Beschäftigten. Die gewählte Beschäftigungsgrenze entspricht damit der WSI-Betriebsrätebefragung.

Die Erhebung basierte auf einem strukturierten Fragebogen und einer proportional geschichteten Stichprobe (nach Ländergruppen und Branchenkategorien stratifiziert).

Die Umfrage erfolgte 2015 im Rahmen einer computergestützten Telefonbefragung (CATI) durch das Zentrum für Sozialforschung Halle e. V. (ZSH) an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg.

Informanten waren die jeweiligen Geschäftsführer und bei großen Tochterunternehmen die Personalverantwortlichen.

Die Untersuchungsebene ist die Unternehmenseinheit (z. B. Tochtergesellschaft, Betrieb, Niederlassung, Werk) an der vorgefundenen Adresse/ an dem vorgefundenen Standort.

Der Fragebogen umfasste 53 Fragen zum Untersuchungsbereich. Die durchschnittliche Interviewdauer betrug 22 Minuten.

Die Umfrage ergab 863 verwertbare Interviews, das entspricht einer Rücklaufquote (Nettoausschöpfung) von 15,8 Prozent.

Bei einer bundesweiten telefonischen Befragung von ausländischen Unternehmen unterschiedlichster Branchen, Größen und Herkunftsländer sowie unter Berücksichtigung des Themas, der Breite und Tiefe des Umfragetatsbestands darf diese Quote als durchaus zufriedenstellend eingestuft werden.

Umfangreiche Tests zu Stichprobenfehler, Repräsentativität und Stichprobenselektivität fielen zufriedenstellend aus. Somit haben die Resultate der Umfrage einen hohen Verallgemeinerungswert. Item Non-Response (keine Antwort der Umfrageteilnehmer zu einzelnen Fragen) war sehr gering. Die statistische Analyse erfolgte anhand von Fractional-Logit-Generalized-Linear-Regressionsmodellen (FLGLM). Diese sind effizienter und vorteilhafter verglichen mit konventionellen Probit- und Logit-Verfahren.

Post-Estimation-Tests belegten die Robustheit der Ergebnisse.

## 3.2 Fragebogen, Datenbasis und Stichprobe

### 3.2.1 Fragebogen

Der Fragebogen umfasste 53 Fragen zum Untersuchungsbereich sowie 15 Unterfragen und vier Zusatzfragen zu den Informanten. Es handelt sich um einen strukturierten Fragebogen mit geschlossenen Fragen. Informanten waren die jeweiligen Geschäftsführer (ersatzweise Manager/-innen aus der ersten Führungsebene) und bei großen Tochterunternehmen die Personalverantwortlichen.

Soweit möglich wurden aus Validitätsgründen die Fragen, Variablendefinitionen, Indikatoren und Messungen in enger Anlehnung an bestehende Studien (z.B. Edwards et al. 2010; Gammelgaard et al. 2012; Hauser-Ditz/Hertwig/Pries 2008; IAB Betriebspanel 2015; Vitols 2001) formuliert. Darüber hinausgehende Fragen wurden in Auseinandersetzung mit dem konzeptionellen Rahmen des Projekts entwickelt. Das Gros der Fragen zu Arbeitsbeziehung und Mitbestimmung wurde anhand von 5-Punkte-Bewertungsskalen gemessen (z.B. „5 = sehr gut/sehr kooperativ“ bis zu „1 = sehr schlecht/sehr konfliktreich“).

Folgende Themenschwerpunkte wurden abgefragt:

- Allgemeine Angaben zur Unternehmenseinheit
- Aspekte zu Genderperspektive/-forschung
- Einbindung, Autonomie und Rolle der Unternehmenseinheit im Konzern
- Allgemeine Beurteilung und Verständnis/Relevanz des deutschen Modells
- Formen der Interessenvertretung, Mitwirkung der Arbeitnehmer und tariflicher Geltungsbereich
- Zusammenarbeit und Einbindung des Betriebsrats
- Einfluss des Betriebsrats und Interessenregulierung
- Kooperation und Konflikt
- Internationalisierungsspezifische Konflikte

Die Untersuchungsebene ist die Unternehmenseinheit (z.B. Tochtergesellschaft, Betrieb, Niederlassung, Werk) an der vorgefundenen Adresse/am Standort. Es geht in der Befragung überwiegend um betriebliche Mitbestimmung bzw. betriebliche Arbeitsbeziehungen, d.h. in der Regel um Informationen, die die Betriebsebene betreffen. Idealerweise würde man auf eine Datenbank zurückgreifen, in der alle im ausländischen Besitz befindlichen

Betriebe identifiziert werden können. Eine solche Datenbank ist allerdings nicht verfügbar (selbst in der BA-Betriebsdatei Bundesanstalt für Arbeit werden bei der Betriebsnummernvergabe keine Angaben in Bezug auf das Herkunftsland der Muttergesellschaft abgefragt). Man muss daher auf sekundäre Datenbanken zurückgreifen. Hier sind allerdings nur Adressen auf der Ebene rechtlich selbstständiger Tochterunternehmen enthalten, wobei es sich hier sowohl um einzelbetriebliche als auch mehrbetriebliche Unternehmen mit rechtlich unselbstständigen Betriebsstätten handeln kann. Da die Umfrage sich im Wesentlichen mit betrieblichen Aspekten der Mitbestimmung befasst, werden die Informationen nicht auf der Unternehmensebene, sondern auf der Betriebsebene abgefragt, d. h. in Bezug auf die am Standort/an der Adresse befindliche Einheit.

Der Prozess vom Entwurf des Fragebogens bis zu dessen Endfassung beinhaltet einen mehrstufigen Prozess, in dem der Fragebogen nach jedem Schritt modifiziert und verfeinert wurde:

- Entwurf des Fragebogens durch die Projektleiter und Projektmitarbeiter
- ↓
- Externe Akademiker im Forschungsbereich der Umfrage
- ↓
- Direktor der Deutsch-Britischen Handelskammer
- ↓
- Beiratsmitglieder des Projekts
- ↓
- Pilotstudie mit sieben Unternehmen unterschiedlicher Größe, Branche und mit unterschiedlichem Herkunftsland
- ↓
- ZSH-Leiter der Telefonbefragung
- ↓
- Pretests des Fragebogens durch das ZSH mit elf Unternehmen
- ↓
- Endfassung des Fragebogens

### **3.2.2 Datenbasis für die Umfrage**

Wie oben angegeben musste für die Umfrage auf eine sekundäre Datenbank zurückgegriffen werden, die einen möglichst hohen Deckungsgrad der Gesamtheit der im ausländischen Besitz befindlichen Tochterunternehmen gewährleistet.



Im ersten Schritt wurden die Handelskammern/Wirtschaftssektionen der Botschaften der zehn größten Investorenländer in Deutschland (den Angaben der Direktinvestitionsstatistik der Bundesbank gemäß) kontaktiert. Zwar stellen einige – nicht alle – dieser Länder solche Datenbanken bereit, allerdings enthalten diese entweder keine Angaben zu Beschäftigten und/oder Branchen, umfassen nur Mitgliedsunternehmen und/oder sind veraltet (z. T. Stand 2008 oder älter). Die Adressdatenbank zur FATS-Datenbank (Foreign Affiliates Statistics) des Statistischen Bundesamts ist nicht verfügbar. Des Weiteren liegt der Deckungsgrad unter dem der kommerziell verfügbaren Datenbanken.

Von den kommerziell verfügbaren Datenbanken stellen Bisnode Deutschland (beinhaltet u. a. Dun & Bradstreet, Hoppenstedt) und der Verband der Vereine Creditreform e. V. (Creditreform) die umfangreichsten Datenbanken von ausländischen Tochterunternehmen in Deutschland zur Verfügung. Die Quellen dieser Datenbanken sind größtenteils identisch, wobei die Creditreform aufgrund eigener Recherchen vor Ort fast 20 Prozent mehr Unternehmen in der Datenbank enthält. Daher wurde die Creditreform-Datenbank zur Konstruktion der Grundgesamtheit der Umfrage erworben.

Vor Erwerb der Creditreform-Datenbank wurde der Deckungsgrad sowohl hinsichtlich der Anforderungen der CATI-Umfrage (Telefonnummer und Ansprechpartner auf der ersten Führungsebene) als auch der Deckungsgrad zur Auswahl der umfragerlevanten Unternehmen hinsichtlich der Anzahl der Mitarbeiter geprüft. Die Creditreform-Datenbank listet insgesamt 72.421 wirtschaftlich aktive privatwirtschaftliche Unternehmen im ausländischen Besitz (Kriterium: > 50 Prozent Anteil des Unternehmens in ausländischem Besitz) und enthält Angaben zur Anzahl der Beschäftigten für 68.970 Unternehmen. Dies entspricht einem Deckungsgrad von fast 96 Prozent. Bezüglich der relevanten Daten zur Selektion der Umfrage, d. h. über 20 Beschäftigte, enthält die Datenbank 13.692 Fälle. Davon sind für 13.339 Fälle sowohl Informationen zu Branche, Telefonnummer und Ansprechpartner verfügbar. Dies entspricht einem Deckungsgrad von 97,8 Prozent der relevanten Tochterunternehmen.

### 3.2.3 Bereinigung der Datenbank

Die von der Creditreform erhaltene Datenbank wurde eingehend geprüft. Bei ca. 6 Prozent der Fälle gab es keine oder keine eindeutigen Einträge zu den Herkunftsländern. Hier mussten die Herkunftsländer recherchiert wer-

den. Für eine nicht unbeachtliche Anzahl der Unternehmen waren als Sitz der Muttergesellschaft klassische „Steuerparadiese“ wie Kaimaninseln, Virgin Islands, Gibraltar, Bahamas und Liechtenstein gelistet. Besonders auffallend war die im Vergleich zur volkswirtschaftlichen Größe und wirtschaftlichen Bedeutung relativ hohe Anzahl der Tochterunternehmen aus Ländern wie der Schweiz, den Niederlanden und Luxemburg, die aufgrund steuerlicher Vorteile, Verhinderung eines paritätisch besetzten Aufsichtsrats etc. als beliebte Standorte der rechtlichen Verlagerung von Firmensitzen gelten. Wie alle Datenbanken zu ausländischen Tochterunternehmen in Deutschland geht auch die Creditreform von dem gemeldeten Auslandssitz der Muttergesellschaft aus.

Um so weit wie möglich sicherzustellen, dass es sich bei den oben genannten Fällen um „reale“ Sitze der Muttergesellschaften handelt und nicht nur um „de jure“-Sitze, wurden umfangreiche Einzelrecherchen unternommen. So wurden Beweise dafür gesucht, dass es sich bei dem eingetragenen Sitz des Headquarters (HQ) um ein „operatives“ HQ handelt und nicht um ein nur „registriertes“ HQ (z.B. registrierter Firmensitz an Adresse von Rechtsanwaltskanzlei oder Steuerprüfer).

Diesbezüglich wurden für die Tochterunternehmen aus den genannten Herkunftsländern umfangreiche und sehr zeitintensive Recherchen und Plausibilitätsprüfungen auf Grundlage der Websites der Unternehmen, der Kompass-Firmendatenbank, von Branchenverbänden, anhand von Branchenregistern und Branchenzeitschriften (z.B. Chemweek's Business Daily für Unternehmen im Chemiebereich) und Web-Ressourcen durchgeführt. Insgesamt wurden alle der ca. 4.000 Unternehmen aus den oben angegebenen Herkunftsländern diesbezüglich geprüft. Um festzustellen, ob es sich um ein genuin ausländisches Unternehmen (d.h. „operatives“ HQ an entsprechender HQ-Adresse im Ausland) handelt, wurde ein konservatives Entscheidungskriterium zugrunde gelegt, d.h. ob es eindeutige Beweise dafür gibt, dass es sich bei der registrierten Adresse des HQ nicht um ein operatives HQ handelt.

Nach den Recherchen der Fälle mit fehlenden Länderangaben und den o.a. Plausibilitätsprüfungen der Unternehmen mit registriertem Sitz in reinen Steuerparadiesen und in steuerlich attraktiven europäischen Ländern wie Luxemburg, der Schweiz und den Niederlanden reduzierte sich die Zahl der genuin ausländischen Tochterunternehmen in der Datenbank von 13.339 auf 11.005, also um fast 18 Prozent. Des Weiteren verbirgt sich hinter dieser Reduktion eine Umklassifizierung des Herkunftslands von ca. 5 Prozent der Fälle in der Datenbank, bei denen die Recherchen ein anderes Herkunftsland aufweisen (z. B. ein aus Schweden stammendes Unternehmen mit 10.000 Mit-

arbeitern in der Schweiz registriert, aber mit weniger als fünf Mitarbeiter an diesem Sitz). Folglich handelt es sich in fast einem Viertel der in der Datenbank enthaltenen Unternehmen höchstwahrscheinlich um deutsche Unternehmen mit „reinem“ Steuersitz im Ausland oder um ausländische Unternehmen mit „reinem“ Steuersitz außerhalb des Herkunftslands. Aufgrund des konservativen Entscheidungskriteriums mag diese Zahl das tatsächliche Ausmaß sogar unterschätzen.

Zur Veranschaulichung: Die Anzahl der luxemburgischen Tochterunternehmen verringerte sich um das Achtfache, die Anzahl der Tochterunternehmen aus der Schweiz und den Niederlanden um jeweils fast 40 Prozent. Am Beispiel der Niederlande zeigte sich, dass sich diese Reduktion aus ca. 30 Prozent deutscher und 10 Prozent ausländischer Unternehmen mit anderem Herkunftsland zusammensetzte, wobei letztere in der Datenbank verblieben, das Herkunftsland jedoch umklassifiziert wurde.

Da dieses Projekt Arbeitsbeziehungssituation, betriebliche Interessenvertretung und Mitbestimmung über die Herkunftsländer hinweg möglichst realistisch darstellen und nach Herkunftsländern differenziert analysieren möchte, war die Bereinigung unverzichtbar, um falschen Schlussfolgerungen vorzubeugen. Allerdings erlaubt damit unsere „State of the Art“-Datenbank keinen direkten Vergleich zur Struktur der ausländischen Tochterunternehmen in öffentlichen Datenbanken wie der FATS des Statistischen Bundesamts, da diese vom gemeldeten Auslandssitz ausgehen, z. B. befinden sich in der FATS-Statistik gemessen an der Anzahl der Beschäftigten in ausländisch kontrollierten Unternehmen die Kaimaninseln und Bermuda unter den Top 20 ausländischen Investoren in Deutschland, und die Anzahl der Unternehmen beider Länder zusammengefasst ist höher als die aus Finnland, China und Kanada (Statistisches Bundesamt 2014). Unsere Recherchen zeigen, dass Studien zu ausländischen Investoren, die auf öffentliche und/oder kommerzielle Datenbanken aufbauen, erhebliche Korrekturarbeiten leisten müssen, um eine der realen Situation entsprechende Datenbasis zu schaffen. Des Weiteren legen unsere Recherchen nahe, dass öffentliche Statistiken zu Auslandsinvestitionen und ausländischen Investoren nicht unreflektiert interpretiert werden sollten.

### 3.2.4 Stichprobe

Die Umfrage erfolgte auf Basis einer proportional geschichteten Stichprobe, wobei die Besetzung der einzelnen Teilstichproben nach dem Prinzip der

Zufallsauswahl erfolgte. Die Stichprobenziehung wurde von dem ZSH durchgeführt. Die Stratifikation erfolgte nach Länder- und Branchenkategorien. Zur Bildung der Länderkategorien wurde im ersten Schritt die Länderklassifikation des Internationalen Währungsfonds herangezogen und dementsprechend nach Industrieländern und Emerging Countries/Entwicklungsländern sortiert. Im zweiten Schritt wurden die Industrieländer nach dem „Varieties of Capitalism“-Ansatz in die Kategorien „Koordinierte Marktwirtschaften“, „Liberalen Marktwirtschaften“ und „Andere“ aufgeteilt. Somit wurden folgende Länderkategorien gebildet:

- Industrieländer mit koordinierten Marktwirtschaften
- Industrieländer mit liberalen Marktwirtschaften
- Industrieländer nicht klassifiziert
- Emerging Countries/Entwicklungsländer

Bei der Bildung von Branchenkategorien wurde im ersten Schritt nach den Bereichen Verarbeitendes Gewerbe, Dienstleistungssektor und Sonstige (Landwirtschaft, Bergbau, Baugewerbe etc.) unterschieden. Im Verarbeitenden Gewerbe wurde dann gemäß der OECD-Klassifikation der Technologieintensität nach „hochtechnologischen/mittel-hochtechnologischen“ und „mittel-niedrigtechnologischen/niedrigtechnologischen“ Branchen sortiert. Im Dienstleistungssektor wurde gemäß den OECD- und Eurostat-Klassifikationen der Wissensintensität der Dienstleistungsindustrien nach wissensintensiven und weniger wissensintensiven Dienstleistungsindustrien sortiert. Die Kategorie „Sonstige“ umfasste lediglich 4,6 Prozent der Unternehmen. Aufgrund der geringen Fallzahl wurde diese Kategorie nicht in der zu kontaktierbaren Stichprobe berücksichtigt, weil es bei der Kreuzung von Länderkategorien und Branchenkategorien zu extrem kleinen Teilstichproben gekommen wäre. Damit verringerte sich die Grundgesamtheit von 11.004 auf 10.502 Fälle. Trotz dieser Reduktion können in diesem Projekt somit Aussagen zu über 95 Prozent der ausländischen Unternehmen in Deutschland gemacht werden. Es wurden folgende Kategorien gebildet:

Durch die Kreuzung der Länder- und Branchenkategorien wurden 16 Teilstichproben gebildet (vgl. [Tabelle 2](#)). Um einen avisierten Rücklauf von ca. 1.000 Unternehmen zu erreichen, wurde auf Anraten des ZSH eine Stichprobe von 6.000 Fällen gezogen. Allerdings stellte sich nach den Pretests durch das ZSH und nach den ersten Wochen der Telefonbefragung heraus, dass die avisierte Anzahl der Rückläufe mit dieser Stichprobe nicht annähernd erreicht würde. Durch das Nachziehen von weiteren 2.000 Unternehmen wurde die Stichprobe auf 8.000 erhöht. Die Nachziehung erfolgte eben-

Tabelle 1

## Zusammensetzung der Grundgesamtheit

### Länderkategorien

IK = Industrieländer: Koordinierte Marktwirtschaft	49,1 %
IL = Industrieländer: Liberale Marktwirtschaft	35,2 %
IS = Industrieländer: Sonstige	9,5 %
ED = Emerging Countries/Entwicklungsländer	6,2 %

### Branchenkategorien

VH = Verarbeitendes Gewerbe: Industrien mit hoher oder mittelhoher Technologieintensität	19,8 %
VN = Verarbeitendes Gewerbe: Industrien mit niedriger oder mittel-niedriger Technologieintensität	16,5 %
DW = Dienstleistungssektor: Wissensintensive Dienstleistungsindustrien	28,6 %
DN = Dienstleistungssektor: Weniger wissensintensive Dienstleistungsindustrien	35,2 %

Quelle: Autoren

Anmerkung: Der relativ hohe Anteil von DN beruht z. T., wie erwartet, auf der hohen Anzahl von Handelsunternehmen.

falls nach der proportionalen Schichtung und der Zufallsauswahl innerhalb der 16 Teilstichproben. Die relevanten Tests bestätigten, dass es keine signifikanten Unterschiede in der Struktur der ursprünglichen Stichprobe im Vergleich zu der aufgestockten Stichprobe gab. In die Befragung gingen letztlich 76,2 Prozent der 10.502 Tochterunternehmen (Grundgesamtheit) ein.

### 3.3 Durchführung der Umfrage

Die telefonische Befragung wurde durch das CATI-Labor des ZSH durchgeführt. Vor dem Start der Befragung erfolgte eine eintägige inhaltliche Schulung der Interviewer/-innen zur Einführung in das Befragungsthema. Die Schulung wurde gemeinsam von dem ZSH-Leiter der Umfrage und dem Projektleiter aus Manchester durchgeführt. Nach der Schulung wurde ein

Einleitungstext für die Befragung und ein Interviewer-Handout erstellt. Das Handout beinhaltete u. a. Kurzinformationen zu Projekt, Projektziel, Themenschwerpunkten der Umfrage sowie „häufig gestellte Fragen“. Des Weiteren wurden Hinweise, Erläuterungen und Definitionen zu Begriffen bereitgestellt, die den Ansprechpartnern eventuell erklärt werden mussten.

Den Kontaktpersonen wurde die Zusendung von Informationen zur Studie per E-Mail oder Fax angeboten. Darin enthalten waren ein einseitiges Anschreiben (Hintergrund und Ziel der Umfrage, Praxisrelevanz für die Unternehmen etc.) und ein von den Projektteilnehmern angefertigter Flyer. Außerdem wurde den Kontaktpersonen angeboten, ihnen den Fragebogen per E-Mail oder Fax vor der Durchführung der Telefonbefragung zukommen zu lassen. Allen Befragten, die an der Umfrage teilnahmen, wurde eine branchenspezifische Kurzfassung der wichtigsten Ergebnisse der Umfrage nach Ablauf des Projekts angeboten. Ziel dieser Maßnahmen war es, die Unternehmen über die Untersuchung im Vorfeld der Befragung ausführlich zu informieren und die Bereitschaft der Ansprechpartner zur Durchführung eines Interviews zu erhöhen.

Eine nicht unbeachtliche Anzahl der in der Creditreform enthaltenen Telefonnummern musste nachrecherchiert werden. Im Durchschnitt lag die Interviewdauer pro Interview bei 22 Minuten, und es bedurfte im Durchschnitt circa fünf Anwählversuche pro Unternehmen (getätigte Anrufe insgesamt: 37.066). Die Anzahl der realisierten Interviews betrug 863. Das entspricht einer realen Rücklaufquote von 15,8 Prozent. Bei einer bundesweiten telefonischen Befragung von ausländischen Unternehmen unterschiedlichster Branchen, Größen und Herkunftsländer sowie unter Berücksichtigung des Themas, der Breite und Tiefe des Umfragetatbestands darf diese Quote als durchaus zufriedenstellend eingestuft werden.

## **3.4 Auswertung der Umfrage**

### **3.4.1 Analyse der Rückläufe**

Wie gezeigt, betrug die Bruttostichprobe 8.000 Fälle, d. h. 76,2 Prozent der Grundgesamtheit (10.502 Fälle). Die vom ZSH definierten stichprobenneutralen Ausfälle betragen 2.535 Fälle (31,6 Prozent). Die Nettostichprobe enthält dementsprechend 5.465 der ausländischen Tochterunternehmen. Die stichprobenneutralen Ausfälle umfassten u. a. insolvente, deutsche, zu kleine, doppelt eingetragene Unternehmenseinheiten sowie Unternehmen, mit de-

nen bis zum Ende des Umfragezeitraums keine Termine vereinbart werden konnten. Eine einheitliche Festlegung, welche Ausfälle als stichprobenneutral oder als systematische Ausfälle zu betrachten sind, gibt es nicht. Die vom ZSH definierten stichprobenneutralen Ausfälle decken sich aber mit entsprechenden Definitionen in anderen Umfragen (z. B. *aproxima* Gesellschaft für Markt- und Sozialforschung 2012; Häder 2000; Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik 2008). Der stichprobenneutrale Ausfall von 31,6 Prozent in dieser Studie liegt unter dem anderer Umfragen (z. B. Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik 2008; Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, Institut für Arbeit und Qualifikation, TNS Emnid 2007).

**Tabelle 2** gibt einen Überblick über die Besetzung der Teilstichproben in der Grundgesamtheit, Bruttostichprobe, Nettostichprobe und der realisierten Interviews.

Insgesamt entspricht die Verteilung der Befragten in den Teilstichproben recht genau der Struktur der Grundgesamtheit. Es wurden umfangreiche Tests zur Prüfung der Repräsentativität (d. h. Struktur der Rückläufe gemäß den Schichtungsmerkmalen mit Struktur der Grundgesamtheit, Bruttostichprobe und Nettostichprobe) und Stichprobenselektivität (Unit Non-Response Bias) durchgeführt. Diese Tests erstreckten sich auf drei Ebenen: (i) Gesamtheit, d. h. über alle Teilstichproben hinweg; (ii) jede einzelne Teilstichprobe; (iii) nach jedem Schichtungsmerkmal. Die Tests wurden dann jeweils für Rückläufe in Bezug auf Grundgesamtheit, Bruttostichprobe und Nettostichprobe durchgeführt und dabei jeweils „mit“ und „ohne“ Rückläufe in der Grundgesamtheit, Bruttostichprobe und Nettostichprobe. Damit wurden alle Varianten ausgeschöpft.

Alle Tests, abgesehen von zwei der insgesamt 102 Tests, zeigten, dass die Unterschiede nicht statistisch signifikant waren. Nur bei der Teilstichprobe 1 (IK-VH) waren bei zwei Tests die Unterschiede signifikant ( $p < 0,5$ ). Hier hätten für nicht-signifikante Unterschiede ca. zehn Fälle weniger in den Rückläufen dieser Teilstichprobe sein müssen. Da aber alle anderen Tests positiv ausfielen und Teilstichprobe 1 nur eine geringe Anzahl von überrepräsentativen Fällen aufwies, wurde eine Gewichtung der Teilstichproben nicht in Betracht gezogen.

Es handelt sich um eine geschichtete Stichprobe, daher sind Stichprobenfehler im konventionellen Sinne wie bei reinen zufallsorientierten Auswahlverfahren nicht errechenbar. Bei geschichteten Stichproben muss ein komplexes, mehrstufiges und sehr arbeitsintensives Verfahren angewendet werden. Es wurde das dreistufige Schätzungsverfahren von Adkins/Hill (2008) zur Schätzung von Standardfehlern bei stratifizierten Datensätzen angewendet.

Tabelle 2

## Übersicht der Befragung

	Teilstich- probe	Grund- gesamtheit	Bruttostich- probe	Nettostich- probe	Rücklauf
1	IK-VH	9,1 %	9,1 %	9,2 %	11,2 %
2	IK-VN	8,9 %	8,9 %	9,2 %	10,8 %
3	IK-DW	12,8 %	12,8 %	12,4 %	10,9 %
4	IK-DN	18,2 %	18,2 %	18,9 %	18,3 %
5	IL-VH	7,7 %	7,7 %	8,1 %	7,8 %
6	IL-VN	4,7 %	4,7 %	5,0 %	4,8 %
7	IL-DW	11,9 %	11,9 %	11,4 %	11,4 %
8	IL-DN	10,8 %	10,8 %	10,7 %	10,7 %
9	IS-VH	1,8 %	1,8 %	1,8 %	2,0 %
10	IS-VN	1,6 %	1,6 %	1,7 %	1,8 %
11	IS-DW	2,4 %	2,4 %	2,1 %	1,5 %
12	IS-DN	3,8 %	3,8 %	3,7 %	3,4 %
13	ED-VH	1,2 %	1,2 %	1,2 %	1,3 %
14	ED-VN	1,3 %	1,3 %	1,4 %	1,4 %
15	ED-DW	1,4 %	1,4 %	1,3 %	1,1 %
16	ED-DN	2,3 %	2,3 %	2,2 %	1,6 %
Gesamt		10.502	8.000	5.465	863

Quelle: Autoren

Anmerkung: Teilstichprobe = Kreuzung der Länder- und Branchenkategorien (vgl. Tabelle 1)

det. Innerhalb eines Konfidenzintervalls von 95 Prozent liegt der wahre stratifizierte Mittelwert der Grundgesamtheit unserer Umfrage um  $\pm 3,4$  Prozent des stratifizierten Mittelwerts unserer Rückläufe. Dies darf als recht akzeptabel angesehen werden.



Item Non-Response (keine Antwort der Umfrageteilnehmer zu einzelnen Fragen) ist mit einem Durchschnittswert von 2,6 Prozent sehr gering und liegt weit unter dem Niveau anderer mit dem Projekt vergleichbarer Umfragen (z. B. BIBB Qualifizierungspanel 2015 des Bundesinstitut für Berufsbildung 2017; Workplace Employment Relations Survey: UK Government Department for Business, Innovation and Skills 2013). Dies unterstreicht u. a. die Güte des Fragebogens und der vom ZSH durchgeführten Telefonbefragung. In den Analysen der partiellen Ausfälle gibt es keine Anzeichen, dass diese nicht zufallsbedingt sind. Die o. a. Analysen deuten somit auf einen recht hohen Verallgemeinerungsgrad unserer Umfrage.

Table 3 stellt die Zusammensetzung der Rückläufe der befragten ausländischen Unternehmenseinheiten vor.

**Table 3**

### Zusammensetzung der Rückläufe

#### Länderkategorien

IK = Industrieländer: Koordinierte Marktwirtschaft	51,2 %
IL = Industrieländer: Liberale Marktwirtschaft	34,5 %
IS = Industrieländer: Sonstige	8,7 %
ED = Emerging Countries/Entwicklungsländer	5,6 %

#### Branchenkategorien

VH = Verarbeitendes Gewerbe: Industrien mit hoher oder mittelhoher Technologieintensität	22,2 %
VN = Verarbeitendes Gewerbe: Industrien mit niedriger oder mittel-niedriger Technologieintensität	18,8 %
DW = Dienstleistungssektor: Wissensintensive Dienstleistungsindustrien	24,8 %
DN = Dienstleistungssektor: Weniger wissensintensive Dienstleistungsindustrien	34,2 %

Quelle: Autoren

Anmerkung: Der relativ hohe Anteil von DN beruht z. T., wie erwartet, auf der hohen Anzahl von Handelsunternehmen.

### 3.4.2 Aufbereitung der Daten für die statistischen Analysen

Um die Interpretation der Vorzeichen in den Regressionsanalysen einfacher zu gestalten, wurden im ersten Schritt alle auf einer positiven Bewertungsskala abgefragten Variablen (z.B. Bewertung des allgemeinen Arbeitsbeziehungsklimas) umgekehrt kodiert, sodass die beste Bewertung auf der 5-Punkte-Bewertungsskala den Wert 5 hat und die schlechteste Bewertung den Wert 1. In der CATI-Umfrage wurden die Werte umgekehrt normiert, d.h. 1 = beste Bewertung und 5 = schlechteste Bewertung. Mit dieser umgekehrten Kodierung wird erreicht, dass ein positives Vorzeichen in den Regressionsanalysen mit einer besseren Situation in Verbindung steht (z.B. besseres Arbeitsbeziehungsklima). Für Variablen mit einer negativen Bewertungsskala (z.B. Konflikte und Spannungen) wurden keine Reverskodierungen vorgenommen, sodass ein negatives Vorzeichen in den Regressionsanalysen mit einer besseren Situation in Verbindung steht (z.B. weniger Konflikte und Spannungen).

Wie oben genannt waren die partiellen Ausfälle (d.h. Nichtbeantwortung einzelner Fragen) mit einem Durchschnitt von 2,6 Prozent recht gering. Allerdings kumuliert sich der Effekt von partiellen Ausfällen in multivariaten Regressionen. Das bedeutet, dass die in den Modellen aufgenommenen Firmen deutlich unter den 863 Rückläufen liegen würden. Zur Minimierung dieses Effekts wurde für alle partiellen Ausfälle, bei denen es sich um metrische Daten handelt (z.B. Alter, Anteil Hochqualifizierte), das allgemein anerkannte Imputationsverfahren von Bryman/Bell (2011) angewendet. Dies beruht auf dem Grundsatz der am nächsten liegenden Nichtausfälle. Dazu wurde eine Matrix aus Herkunftsländern, Industrien und Größenklassen für die jeweilig metrisch gemessene Variable erstellt und der gewichtete Mittelwert in jeder Zelle ermittelt. Dieser gewichtete Mittelwert wurde für die partiellen Ausfälle imputiert. Für partielle Ausfälle bei nominal und ordinal gemessenen Fragestellungen ist das Imputationsverfahren nicht anwendbar. Mit dieser Vorgehensweise wurde erreicht, dass zwischen 802 und 795 Fälle in die Regressionsmodelle eingingen.

### 3.4.3 Datentransformation, Konstrukte und Pretests

Alle Variablen mit metrischen Daten wurden auf die Abweichung von der Normalverteilung getestet und je nach Richtung der Schiefelage durch Logarithmus oder Quadratwurzel transformiert.

Bei bestimmten Fragen im Fragebogen handelt es sich um Bestandteile eines Konstrukts, und zwar strategische Autonomie des lokalen Managements. Fragen: Strategische Entscheidungen in Bezug auf (i) Haupttätigkeit; (ii) Entwicklung neuer Produkte/Dienstleistungen; (iii) Erschließung neuer internationaler Absatzmärkte; (iv) Investitions- und Standortentscheidungen; (v) Personalwesen. Des Weiteren handelt es sich um Konstrukte der Einbindung des Tochterunternehmens im multinationalen Konzern: (i) Lieferung von Vorprodukten, Halbfertigprodukten oder Dienstleistungen zur Muttergesellschaft oder anderen Konzerneinheiten; (ii) Erhalt von Vorprodukten, Halbfertigprodukten oder Dienstleistungen von der Muttergesellschaft oder anderen Konzerneinheiten; (iii) Technologie/Know-how von der Muttergesellschaft oder anderen Konzerneinheiten; (iv) Technologie/Know-how-Transfer an die Muttergesellschaft oder andere Konzerneinheiten.

Hierzu wurden Faktoranalysen und interne Konsistenztests (Cronbachs Alpha) durchgeführt. Die Ergebnisse zeigten, dass alle Einzelvariablen in dem Konstrukt „Strategische Autonomie des lokalen Managements“ zusammengefasst werden können und dass dieses Konstrukt intern konsistent ist. Bei der „Einbindung der Tochterunternehmen im multinationalen Konzern“ legte die Faktoranalyse nahe, dass es sich hier um zwei unabhängige Konstrukte handelt. Fragen zu Transfer und Lieferung an die Muttergesellschaft oder andere Konzerneinheiten laden auf einen Faktor. Die Fragen zum Transfer und zu Lieferungen von der Muttergesellschaft oder anderen Konzerneinheiten laden auf einen separaten Faktor. Es wurden daher zwei Kompositvariablen erstellt: „Transfers/Lieferungen von der Muttergesellschaft oder anderen Konzerneinheiten“ und „Transfers/Lieferungen an die Muttergesellschaft oder andere Konzerneinheiten“. Die Cronbachs-Alpha-Tests belegten die interne Konsistenz aller drei Konstrukte. Für jede der Kompositvariablen wurde dann ein Index ermittelt, welcher in die Regressionen einging.

Vor den Regressionsanalysen wurden die ordinal gemessenen Variablen, (mit Bewertungskategorien von 5 bis 1) auf das Ausreichbarkeitskriterium geprüft, d. h. auf eine genügend große Anzahl von Fällen in den einzelnen Bewertungskategorien, da dies bei Nichterfüllung zur Verzerrung der statistischen Ergebnisse führt. Hierzu wurden Box Plots, Häufigkeitsverteilungen, Histogramme und Kreuztabellen für jede Variable inspiziert. Im ersten Schritt wurden alle als abhängig nominierten ordinalen Variablen (z. B. Arbeitsbeziehungsklima, Spannungen und Konflikte, Einfluss des Betriebsrats auf Entscheidungen der Geschäftsführung) daraufhin untersucht, ob die einzelnen Bewertungskategorien das Ausreichbarkeitskriterium von Long (1997) erfüllen, d. h. nicht weniger als 15 Prozent der Stichprobe in den einzelnen

Bewertungskategorien. Wo dies nicht der Fall war, wurden Bewertungskategorien sinnhaft zusammengefasst.

Im Anschluss wurden umfangreiche Kreuztabellen mit den Häufigkeitsverteilungen der einzelnen Kategorien der nominalen (z. B. Herkunftsländer, Industrien) und ordinalen unabhängigen Variablen in Relation zu den Kategorien in jeder der abhängigen Variablen erstellt. Wo eine Zellenbesetzung von mindestens zehn nicht erreicht wurde, wurden je nach Bedarf die Variablen weiter zusammengefasst. **Tabelle 4** zeigt die Variablen und deren Kategorisierung für die Regressionsanalysen.

Vor der Ausführung der Regressionsanalysen wurde das potenzielle Problem der Multikorrelation untersucht. Dazu wurde ein Varianz-Inflationstest durchgeführt. Es zeigte sich, dass einige der Variablen über dem Toleranzwert von 10 lagen. Durch die Zentrierung der Mittelwerte wurde dies behoben. Dies führte auch dazu, dass sich der Mittelwert des Varianz-Inflationstests von 4,19 auf 2,97 reduzierte. **Tabelle 4** gibt einen Überblick aller in den Regressionsmodellen eingegangenen Variablen und deren Messung.

**Tabelle 4**

### Variablen und Messung

<b>Variable</b>	<b>Messung und Kodierung</b>
<b>Abhängige Variable:</b>	
Betriebsrat	1 = Ja 0 = Nein
Tarifvertragsbindung (allgemein)	1 = Ja 0 = Nein
Branchentarifvertragsbindung	1 = Ja 0 = Nein
Haus-/Firmentarifvertrag	1 = Ja 0 = Nein
Arbeitsbeziehungsklima	1 = sehr gut 2 = gut 3 = mittelmäßig oder schlechter
Arbeitsbeziehungsklima falls Übernahme	1 = verbessert 0 = nicht verändert oder verschlechtert

Spannungen und Konflikte in den letzten 3 Jahren	3 = teilweise oder häufig 2 = selten 1 = keine
Falls Spannungen/Konflikte: Bedeutung des Internationalen Konzernzusammenhangs	3 = große Bedeutung 2 = geringe Bedeutung 1 = keine Bedeutung
Verhältnis Geschäftsleitung – Betriebsrat	1 = sehr kooperativ oder kooperativ 0 = nicht kooperativ oder konflikthaft
Häufigkeit Besprechung mit Betriebsrat	1 = wöchentlich oder monatlich 0 = weniger oder gar nicht
Einfluss Betriebsrat auf Entscheidungen der Geschäftsführung	3 = sehr groß oder groß 2 = mittelmäßig 1 = gering oder keinen Einfluss
Abschluss von Betriebsvereinbarungen	3 = sehr häufig oder häufig 2 = gelegentlich 1 = selten oder sehr selten
<b>Unabhängige Variable</b>	
Alter	Log Jahre
Jahre im ausländischen Besitz	Log Jahre
Ausländisches Engagement	1 = Übernahme 0 = Neugründung
Teil eines größeren Unternehmens in Deutschland	1 = Ja 0 = Nein
Größe	Log Anzahl Beschäftigte
Anteil Frauen	Log %
Anteil Beschäftigte mit unbefristeten Vollzeit-Arbeitsverträgen	Log %
Anteil qualifizierte Beschäftigte	Log %
Anteil hochqualifizierte Beschäftigte	Log %
Tätigkeit: Produktion Güter oder Dienstleistungen	Log %
Tätigkeit: Verkauf/Vertrieb	Log %

## Mitbestimmungsverhalten und Arbeitsbeziehungen in ausländischen Unternehmen in Deutschland

Tätigkeit: FuE, Produktentwicklung	Log %
Anteil Auslandsumsatz	Log %
Transfers und Lieferungen an Muttergesellschaft	Werte aus Faktoranalyse oder anderen Konzerneinheiten (1)
Transfers und Lieferungen von Muttergesellschaft	Werte aus Faktoranalyse oder anderen Konzerneinheiten (2)
Internationales Produktmandat	1 = Ja 0 = Nein
Internationales Funktionsbereichsmandat	1 = Ja 0 = Nein
Strategische Entscheidungsautonomie (3)	Mittelwert Summenindex
Vertrautheit übergeordnete Managementebene mit AZ in Unternehmenseinheit	4 = sehr vertraut 3 = vertraut 2 = etwas vertraut 1 = sehr wenig oder gar nicht vertraut
Branchenkategorie	4 Branchen-Dummies
Wirtschaftsabteilung/-zweig (WZ 2008)	11 Industrie-Dummies
Herkunftslandkategorie	4 Art Herkunftsland-Dummies
Herkunftsland	10 Länder-Dummies

Quelle: Autoren

Anmerkungen:

(1) Lieferung von Vorprodukten, Halbfertigprodukten oder Dienstleistungen zur Muttergesellschaft oder anderen Konzerneinheiten; Transfer von Technologie/Know-how zur Muttergesellschaft oder anderen Konzerneinheiten

(2) Erhalt von Vorprodukten, Halbfertigprodukten oder Dienstleistungen von der Muttergesellschaft oder anderen Konzerneinheiten; Technologie-/Know-how-Transfers von Muttergesellschaft oder anderen Konzerneinheiten

(3) Strategische Entscheidungen in Bezug auf die Haupttätigkeit; Entwicklung neuer Produkte/Dienstleistungen; Erschließung neuer internationaler Absatzmärkte; Investitions- und Standortentscheidungen; Personalwesen

### 3.4.4 Struktur der statistischen Auswertungen

Die statistischen Auswertungen wurden auf drei Ebenen ausgeführt:

1. Deskriptive Analysen zu:
  - 1.1 Profil der ausländischen Unternehmenseinheiten
  - 1.2 Verbreitung von Arbeitsbeziehungsinstitutionen
  - 1.3 generelle Ausprägung des Arbeitsbeziehungsklimas, der Konflikte und Spannungen (inklusive der Rolle des internationalen Konzernzusammenhangs für Konflikte und Spannungen)
  - 1.4 Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat, Einfluss des Betriebsrats und Outcome
  
2. Regressionsanalysen zu den Einflussfaktoren auf:
  - 2.1 Vorkommen von Arbeitsbeziehungsinstitutionen
    - a) Betriebsrat
    - b) Tarifvertrag (allgemein)
    - c) Flächentarifvertrag
    - d) Firmentarifvertrag
  
  - 2.2 Arbeitsbeziehungssituation
    - a) Allgemeines Arbeitsbeziehungsklima
    - b) Arbeitsbeziehungsklima seit Übernahme (falls Übernahme in den letzten fünf Jahren)
    - c) Konflikte und Spannungen
    - d) Bedeutung des internationalen Konzernzusammenhangs für Konflikte und Spannungen
  
  - 2.3 Umgang mit dem deutschen Betriebsratsmodell
    - a) Häufigkeit Besprechung mit dem Betriebsrat
    - b) Verhältnis zum Betriebsrat
    - c) Einfluss des Betriebsrats
    - d) Betriebsvereinbarungen
    - e) Einigungsstellenverfahren
  
  - 2.4 Zusätzliche Interaktionsmodelle von Länder- und Branchenkategorien zu den o.a. Regressionsanalysen, die sich auf die Gesamtstichprobe beziehen
  
3. Typologien von ausländischen Tochterunternehmen gemäß der Varianz oder Qualität der Arbeitsbeziehungen und deren allgemeinen und arbeitsbeziehungsrelevanten Ausprägungen

### 3.5 Statistische Analysen

Es handelt sich bei den abhängigen Variablen entweder um binomische Skalen (Vorkommen Betriebsrat, Vorkommen Tarifvertrag etc.) oder ordinale Skalen (Arbeitsbeziehungsklima, Konflikte und Spannungen etc.). In empirischen Studien werden bei solcher Ausprägung häufig einfache Logit- oder Probit-Modelle eingesetzt. Wir greifen aber auf ein statistisch anspruchsvolles Verfahren zurück, und zwar auf Fractional-Logit-Generalized-Linear-Modelle (FLGLM). Diese haben den Vorteil, dass sie unter anderem adäquat mit Ausreißern umgehen, heteroskedastisch robuste Standardfehler liefern und eingebaute Stabilitätsfunktionen haben (Baum 2013; Wooldridge 2010). Von besonderem Vorteil ist auch, dass jedes in unserer Analyse erstellte Regressionsmodell durch Link-Test des FLGLM-Verfahrens mit allen alternativen Modellen (in unserem Fall mit den konventionellen Logit- oder Probit-Modellen) verglichen wird. So wird festgestellt, ob unser FLGLM-Verfahren effizienter und den Alternativmodellen überlegen ist. Die entsprechenden Diagnostiken werden weiter unten bewertet.

Für Herkunftslandkategorien (4 Kategorien), einzelne Herkunftsländer (10 Kategorien), Branchenkategorien (4 Kategorien) und Wirtschaftsabteilungen/-zweige (11 Kategorien) müssen in den Regressionsanalysen Dummies gebildet werden. Es stehen zwei Alternativen für die Kodierung von Dummies zur Verfügung: zum einen die Indikatorenkodierung (hier dient eine der Kategorien als Referenzkategorie, zu der alle anderen Kategorien verglichen werden) und zum anderen der Devianz-Kontrast (hier wird eine Kategorie ausgelassen, von den anderen wird der Grand Mean berechnet, mit dem alle bis auf die ausgelassene Kategorie verglichen werden). Ungeachtet des gewählten Kodierungsverfahrens und ungeachtet der gewählten Referenzkategorie bzw. der ausgelassenen Kategorie hat dies keinen Einfluss auf das gemeinsame Signifikanzniveau der Herkunftsland-Dummies und Branchen-/Industrie-Dummies.

Die Kodierung der Herkunftsland- und Branchenkategorien wurde gemäß dem Indikatorenverfahren vorgenommen. Ein Devianz-Kontrast-Verfahren eignet sich nicht, da es sich hier um nur vier Kategorien handelt, von denen eine ausgelassen werden müsste. Das heißt, es gibt zu wenig Kategorien für einen sinnvollen Grand Mean. Bei der Bestimmung der Referenzkategorie muss allerdings darauf geachtet werden, dass diese eine angemessene (d. h. große) Anzahl von Fällen aufweist. Das schließt bei den Herkunftslandkategorien die Tochterunternehmen aus den Kategorien „Emerging Countries/Entwicklungsländer“ und „Industrieländer: Sonstige“ aus. Als Referenz-



kategorie sollte außerdem die Gruppe gewählt werden, in der die größten Unterschiede zu den anderen Gruppen erwartet werden. In Anbetracht dieser Konstellation wurde bei den Herkunftslandkategorien die Kategorie „Industrieländer: Liberale Marktwirtschaften“ herangezogen.

Bei den Branchenkategorien wurden die Tochterunternehmen in der Kategorie „Weniger wissensintensive Dienstleistungsindustrien“ (Einzelhandel, Fast Food etc.) als Referenz gewählt, da diese häufig als Problembereiche für das deutsche Arbeitsbeziehungsmodell gesehen werden. Um sicherzustellen, dass die Ergebnisse nicht nur von der Auswahl der Referenzkategorien determiniert werden, wurden alle Regressionen auch mit alternativen Referenzkategorien durchgeführt (z. B. mit der Kategorie „Industrieländer: Koordinierte Marktwirtschaft, Verarbeitendes Gewerbe: Industrien mit hoher oder mittelhoher Technologieintensität“). Im Großen und Ganzen machte dies keinen signifikanten Unterschied.

Die Kodierung der einzelnen Herkunftsländer und Wirtschaftsabteilungen/-zweige wurde gemäß dem Devianz-Kontrast-Verfahren vorgenommen. Es gibt hier genügend Kategorien für eine sinnvolle Berechnung des Grand Mean und für die Abweichungen davon. Als Faustregel gilt, dass die Kategorie ausgelassen wird, die bei der Berechnung von geringstem Interesse ist. Bei Herkunftsländern und Wirtschaftsabteilungen/-zweigen war dies jeweils die Kategorie „Sonstige“. Allerdings gab es wie gezeigt bei diesen detaillierteren Ländern und Industrien, insbesondere bei der Analyse innerhalb der Teilstichprobe „Tochterunternehmen mit Betriebsrat“, in mehreren Fällen eine zu geringe Besetzung der einzelnen Zellen (d. h. unterhalb des Ausreichbarkeitskriteriums), sodass in diesen Fällen auf Regressionen mit einzelnen Herkunftsländern und Wirtschaftsabteilungen/-zweigen verzichtet werden musste.

Des Weiteren wurden Interaktionsmodelle entwickelt, in denen das Zusammenspiel von Branche und Herkunftslandkategorie untersucht wurde. Der Grund ist, dass die Hauptmodelle nur den Durchschnittseffekt von Branchen und Herkunftslandkategorien separat aufweisen, es aber möglich sein kann, dass sich innerhalb gewisser Branchen ein stärkerer Herkunftsländereffekt einstellt (nicht zuletzt aufgrund der Zuschreibung von bestimmten komparativen Vorteilen mit den unterschiedlichen Varieties of Capitalism). Das heißt, dass innerhalb jeder Branchenkategorie der Herkunftsländereffekt separat in die Regressionsanalysen eingeht. Allerdings war die Besetzung der Zellen von den Herkunftslandkategorien „Emerging Countries/Entwicklungsländer“ und „Industrieländer: Sonstige“ innerhalb der einzelnen Branchenkategorien generell zu gering, sodass in die Interaktionsmodelle nur die „Industrieländer: Koordinierte Marktwirtschaft“ und „Industrieländer: Libe-

rale Marktwirtschaft“ eingingen. Des Weiteren waren selbst dann bei einigen Variablen, insbesondere in der Teilstichprobe „Tochterunternehmen mit Betriebsrat“, die Zellenbesetzungen zu gering, sodass hier auf Interaktionsmodelle verzichtet werden musste.

Für alle Regressionsmodelle wurden umfangreiche Robustheitstests durchgeführt (z. B. Herausnahme von Variablen aus den Modellen, leichte Veränderungen in der Skalierung einzelner Variablen). Diese Tests bestätigten, dass unsere Ergebnisse als robust angesehen werden können. Die Zuverlässigkeit, Eignung und Güte der Regressionsmodelle wurde durch das Bayesian-Informationskriterium (BIC) und das Akaike-Informationskriterium (AIC) bestätigt. Zudem wiesen diese Indikatoren darauf hin, dass in allen Regressionsmodellen unser FLGLM-Verfahren effizienter und den Alternativmodellen (d. h. konventionellen Logit- und Probit-Modellen) überlegen ist. BIC sollte negativ und AIC kleiner 10 sein (Williams 2006, 2015). Alle Regressionsmodelle hatten ein negatives BIC (zwischen minus 4674,421 und minus 5262,490), und das AIC lag zwischen 0,547 und 2,583.

Tabelle 9 im Kapitel 5 fasst die wichtigsten Ergebnisse zusammen. Allerdings ist hervorzuheben, dass sich dahinter ungefähr 130 detaillierte Regressionen verbergen. Bei der Kurzzusammenfassung der Tabelle wird darauf verzichtet, Variablen aufzunehmen, die in keinem der Regressionsmodelle einen signifikanten Zusammenhang hatten.

### 3.6 Varianz der Arbeitsbeziehungen

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 von Konflikten wichtige Faktoren sowohl für die Leistungsfähigkeit als auch für die Qualität von Arbeit in einem Unternehmen oder Betrieb sind. Dieser Zusammenhang, so ist anzunehmen, gilt auch für ausländisch kontrollierte Firmen in Deutschland. Für dieses Setting haben Becker-Rittersbach/Blazewski (2016, S. 188) einen allgemeinen konzeptionellen Analyserahmen entwickelt, der es erlaubt, das Zusammenwirken von Konflikt und Kooperation zu untersuchen.

Im qualitativen Part dieses Projekts wurde im konzeptionellen Teil (Dörrenbächer et al. 2019) ein literaturgestütztes Raster zur Erfassung und Einord-

nung der Arbeitsbeziehungen in ausländisch kontrollierten Unternehmen in Deutschland entwickelt: die Klima-Konflikt-Matrix. Sie unterscheidet vier typische Ausprägungen von Arbeitsbeziehungen: sozialpartnerschaftliche, konfliktpartnerschaftliche, latent konfliktorische und konfliktorische. Anhand dieses Rasters erfolgte eine dichte Beschreibung der Arbeitsbeziehungsqualität, der Ursache für diese Qualität und die Einordnung der Fallstudien. Anhand der quantitativen Studie sollen hier zumindest annäherungsweise die Ergebnisse in die Klima-Konflikt-Matrix eingeordnet werden. Unbedingt zu berücksichtigen ist allerdings, dass aufgrund des unterschiedlichen methodischen Designs der qualitativen und quantitativen Erhebungen die Ergebnisse zur Varianz der Arbeitsbeziehungen aus den beiden Projektteilen nicht direkt vergleichbar sind. Zudem können quantitative Studien den Tiefegrad der Fallstudienanalysen (Reichhaltigkeit, Nuancen, Details und Prozesse) nicht liefern.

Allerdings können auf Grundlage der Unternehmensbefragung Typologien aus den Fragen zum allgemeinen Arbeitsbeziehungsklima und zu Konflikten und Spannungen gebildet werden. Kombiniert man die jeweiligen Bewertungen zum Arbeitsbeziehungsklima und zu Konflikten/Spannungen, entstehen vier idealtypische Varianten von Arbeitsbeziehungen in ausländisch kontrollierten Firmen in Deutschland. Aus den Regressionsanalysen können dann die allgemeinen, multinational-, branchen- und herkunftslandspezifischen Merkmale den Arbeitsbeziehungstypologien zugeordnet werden. Des Weiteren können auch die Bedeutung des internationalen Konzernzusammenhangs und der Umgang mit dem deutschen Betriebsratsmodell detaillierter gemäß der Varianz der Arbeitsbeziehungen im Sinne der Arbeitsbeziehungstypologien eingeordnet werden.

In Anlehnung an die Entwicklung der Klima-Konflikt-Matrix im qualitativen Teil des Projekts (Dörrenbächer et al. 2019) wurden vier Kategorien der Arbeitsbeziehungen gebildet:

- Arbeitsbeziehungsklima gut & konfliktarm = sozialpartnerschaftlich
- Arbeitsbeziehungsklima gut & eher konfliktreich = konfliktpartnerschaftlich
- Arbeitsbeziehungsklima nicht gut & konfliktarm = latent konfliktorisch
- Arbeitsbeziehungsklima nicht gut & eher konfliktreich = konfliktorisch

Vor dem Hintergrund, dass der Großteil der Befragten angab, ein „sehr gutes“ oder „gutes“ Arbeitsbeziehungsklima zu haben und „sehr selten“ oder „selten“ Konflikte und Spannungen auftreten (vgl. Kapitel 5.4), wurde zur Sicherstellung einer ausreichenden Anzahl von Fällen in den einzelnen

Arbeitsbeziehungsklima-Kategorien folgende Operationalisierung aus den fünf Bewertungspunkten im Fragebogen vorgenommen:

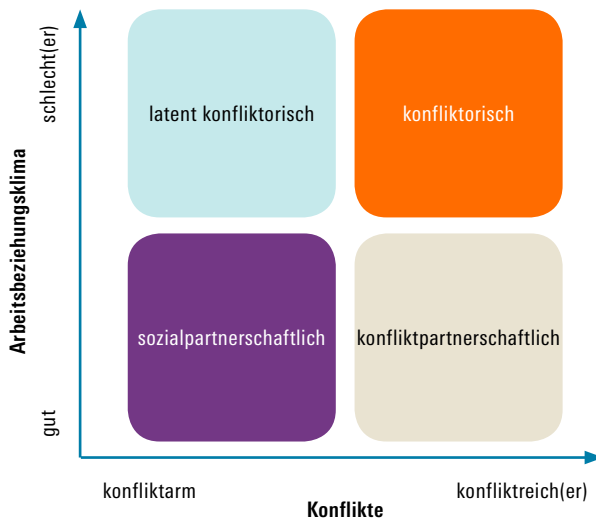
- Arbeitsbeziehungsklima gut = „sehr gut“ und „gut“
- Arbeitsbeziehungsklima nicht gut = „mittelmäßig“; „schlecht“; „sehr schlecht“
- Konfliktarm = „keine“ und „sehr selten“ Konflikte/Spannungen
- Konfliktreicher = „manchmal“; „häufig“; „sehr häufig“ Konflikte/Spannungen

Abbildung 1 fasst die o. a. entwickelten Typologien schematisch zusammen.

Zur Ermittlung der Attribute der Arbeitsbeziehungstypologien wurden alle Variablen berücksichtigt, die sich als signifikante Bestimmungsfaktoren für das Arbeitsbeziehungsklima und für Konflikte/Spannungen erwiesen (inklusive marginal signifikant, d. h.  $p < 10$  Prozent). Zudem wurden die in den Regressionsmodellen als abhängig nominierten Variablen, wie Bedeutung des internationalen Konzernzusammenhangs für Konflikte/Spannungen und

Abbildung 1

### Varianz der Arbeitsbeziehungen



Quelle: Autoren

der in Firmen mit Betriebsrat relevanten abhängige Variablen (Verhältnis zum Betriebsrat, Einfluss Betriebsrat, Bedeutung von Betriebsvereinbarungen, Einigungsstellenverfahren etc.), den Arbeitsbeziehungstypologien zugeordnet.

Im ersten Schritt wurde anhand von Chi-Square-Tests (bei nominalen Daten), Kruskal-Wallis-Test (bei ordinalen Daten) und ANOVA (bei metrischen Daten) festgestellt, ob es signifikante Unterschiede in Bezug auf die Variable zwischen den Arbeitsbeziehungstypen gibt. Wo sich signifikante Unterschiede zeigten, wurden Post-Tests durchgeführt, um festzustellen, zwischen welchen Arbeitsbeziehungstypologien diese Unterschiede signifikant sind und welche Richtung diese aufweisen (signifikant mehr oder weniger in Arbeitsbeziehungstyp X im Vergleich zu Arbeitsbeziehungstyp Y). Bei metrischen Daten wurden die Post-Tests mit Tukey-HSD-Tests durchgeführt und bei ordinalen Daten mit Mann-Whitney-U-Tests.

## 4 METHODIK: BETRIEBSRÄTEBEFRAGUNG

---

Da die Betriebsrätebefragung auf die Managementbefragung aufbaute und es sich somit technisch um eine Folgebefragung mit Betriebsräten in den Tochterunternehmen handelt, die an der Managementbefragung teilnahmen, wird auf die nochmalige detaillierte Darstellung der Methodik verzichtet (vgl. Kapitel 3). In diesem Kapitel wird daher auf die Besonderheiten und explizit auf die relevanten Auswertungen aus der Betriebsrätebefragung sowie des Matched-Sample-Vergleichs aus der Managementbefragung eingegangen.

### 4.1 Überblick

Das Untersuchungsfeld bildeten alle Betriebsräte der sich im ausländischen Besitz befindlichen Firmen, bei denen in der Erstbefragung (Managementbefragung) angegeben wurde, dass sie über einen Betriebsrat verfügen.

Die Grundgesamtheit bildeten somit die 435 Tochterunternehmen aus der Managementbefragung (863 brauchbare Rückläufe), die einen Betriebsrat haben.

Die Erhebung basierte auf einem strukturierten Fragebogen. Die Fragen zum Untersuchungsbereich wurden identisch zu den relevanten Fragen aus der Managementbefragung formuliert.

Die Umfrage erfolgte 2017 wiederum im Rahmen einer computergestützten Telefonbefragung (CATI: Computer Assisted Telephone Interviewing) durch das Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. (ZSH) an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg.

Informanten waren die jeweiligen Betriebsratsvorsitzenden (bei großen Tochterunternehmen auch ersatzweise ein auskunftsfähiges Mitglied des Betriebsrats).

Die Umfrage ergab 253 verwertbare Interviews. Das entspricht einer Rücklaufquote (Nettoausschöpfung) von 72,9 Prozent, was als sehr gut eingestuft werden kann.

Statistische Tests belegten die Repräsentativität der Rückläufe mit der Gesamtheit der Tochterunternehmen mit Betriebsrat (gemäß den für die

Managementbefragung nach Herkunftsland und Branche entwickelten Schichtungsmerkmalen). Die Ergebnisse der Betriebsräteumfrage haben somit, wie auch die Ergebnisse der Managementbefragung (vgl. Kapitel 3.4), einen hohen Verallgemeinerungswert.

Analog der Managementbefragung erfolgte die statische Analyse anhand von Fractional-Logit Generalized-Linear-Regressionsmodellen.

Umfangreiche Post-Estimation-Tests belegten die Robustheit der statistischen Ergebnisse.

## 4.2 Fragebogen und Durchführung der Umfrage

### Fragebogen

Die Entwicklung des Fragebogens erfolgte in Anlehnung an die Managementbefragung, um sicherzustellen, dass die Einschätzungen zu Fragen der Arbeitsbeziehungen und Mitbestimmung aus dem Blickwinkel der Betriebsräte und der Geschäftsleitung vergleichbar bleiben. Der Kern der Betriebsrätebefragung umfasste Fragen zum Arbeitsbeziehungsklima, zu arbeitsbeziehungsrelevanten Konflikten und Spannungen, zu Konflikten, die sich im besonderem Maße aus dem internationalen Konzernzusammenhang ergeben, und zu den Ursachen dieser Konflikte, zu Verhältnis und Kooperation zwischen Betriebsrat und Management sowie zum Einfluss des Betriebsrats auf Entscheidungen der Geschäftsleitung. Fragestellung und Bewertungsskalen waren identisch mit denen der Managementbefragung.

Aufgrund des Time-Lags zwischen der Managementbefragung (2015) und der Betriebsrätebefragung (2017) mögen die wirtschaftlichen und politischen Entwicklungen in Deutschland oder im Ausland als auch personelle Veränderungen des Managementbesatzes am Standort durchaus dazu geführt haben, dass die Einschätzungen der Betriebsräte 2017 anders ausfielen, als sie es vielleicht getan hätten, wenn die Befragung ebenfalls 2015 erfolgt wäre. Dies könnte einen sauberen Vergleich zu den gleichen arbeitsbeziehungs- und mitbestimmungsrelevanten Auskünften aus Betriebsrat- und Managementsicht infrage stellen. Deshalb wurden diesbezügliche Fragen in der Befragung eingebaut. Trotz der Validität des Managementfragebogens und der diesbezüglichen Schritte in der Managementbefragung (vgl. Kapitel 3.2 und Kapitel 3.3) wurden neun Pretests vom ZSH mit Betriebsräten durchgeführt, welche inhaltlich und technisch fehlerfrei verliefen.

## Durchführung der Umfrage

Wie bei der Managementbefragung wurde die Betriebsrätebefragung ebenfalls durch das CATI-Labor des ZSH durchgeführt. Vor Beginn der Befragung wurden alle Betriebsräte mit einem postalischen Informationsschreiben auf die telefonische Befragung vorbereitet. Des Weiteren wurde den Kontaktpersonen die Zusendung von E-Mails mit Informationen zur Studie angeboten. Außerdem wurde allen Befragten, die an der Umfrage teilnahmen, eine Kurzfassung der wichtigsten Ergebnisse der Umfrage nach Ablauf des Projekts angeboten. Diese Maßnahmen hatten das Ziel, die Betriebsräte über die Untersuchung im Vorfeld zu informieren und die Bereitschaft zur Durchführung eines Interviews zu erhöhen. Über die gesamte Befragung hinweg wurden alle 435 Betriebe mit Betriebsrat im Durchschnitt 7,5-mal angerufen (getätigte Anrufe insgesamt: 3.398). Im Durchschnitt lag die Interviewdauer pro Interview bei zehn Minuten. Die Anzahl der realisierten Interviews betrug 253. Dies entspricht einer realen Rücklaufquote (Nettoausschöpfung) von 72,9 Prozent, was als sehr gut eingestuft werden kann.

## 4.3 Auswertung der Umfrage

### 4.3.1 Analyse der Rückläufe

Wie oben angegeben betrug die Grundgesamtheit alle 435 Tochterunternehmen, die laut Erstbefragung (Managementbefragung) über einen Betriebsrat verfügen. Die vom ZSH definierten stichprobenneutralen Ausfälle betragen 88 Fälle (20,2 Prozent). Die Nettostichprobe enthält dementsprechend 347 der ausländischen Tochterunternehmen mit Betriebsrat. Die stichprobenneutralen Ausfälle umfassten u. a. Bandansagen, trotz Recherchen nicht auffindbare funktionierende Telefonnummern oder Betriebsaufgaben. Der stichprobenneutrale Ausfall von 19,5 Prozent liegt deutlich unter dem anderer Umfragen (vgl. Kapitel 3.4). Die Nettostichprobe enthält somit alle Betriebe, bei denen konkrete Ansprechpartner ermittelt und telefonisch erreicht werden konnten. Von diesen 347 Befragten nahmen 253 an der Umfrage teil. Gründe, an der Umfrage nicht teilzunehmen, umfassten unter anderem Antworten wie „Kein Interesse“ oder „Überhaupt keine Zeit“.

Tabelle 5 gibt einen Überblick der Besetzung der Teilstichproben in der Grundgesamtheit (alle 435 Tochterunternehmen mit Betriebsrat) und der realisierten Interviews (für eine weiterreichende Ausführung zu den Teilstichproben vgl. Kapitel 3.4 und die in der Tabelle 1 verwendeten Abkürzungen).



Tabelle 5

## Übersicht der Befragung

	Teilstichprobe	Grundgesamtheit	Rücklauf
1	IK-VH	12,4 %	12,6 %
2	IK-VN	13,8 %	14,6 %
3	IK-DW	9,0 %	9,1 %
4	IK-DN	13,6 %	13,4 %
5	IL-VH	11,3 %	9,5 %
6	IL-VN	8,0 %	7,9 %
7	IL-DW	9,7 %	9,9 %
8	IL-DN	7,8 %	7,5 %
9	IS-VH	2,6 %	1,6 %
10	IS-VN	2,8 %	2,8 %
11	IS-DW	1,6 %	2,0 %
12	IS-DN	1,8 %	2,8 %
13	ED-VH	1,6 %	1,6 %
14	ED-VN	2,1 %	2,4 %
15	ED-DW	0,7 %	0,8 %
16	ED-DN	1,4 %	1,6 %
Gesamt		435	253

Quelle: Autoren

Insgesamt entspricht die Verteilung der Befragten in den Teilstichproben recht genau der Struktur der Grundgesamtheit. Tests zur Prüfung der Repräsentativität fielen zufriedenstellend aus. [Tabelle 6](#) stellt die Zusammensetzung der Rückläufe der Betriebsrätebefragung und die Rückläufe der Tochterunternehmen aus der Managementbefragung mit Betriebsrat vor. Die Struktur aus beiden Befragungen gemäß Herkunftsland- und Branchenkate-

Tabelle 6

### Vergleich der Rückläufe aus der Betriebsrätebefragung mit den Rückläufen von ausländischen Unternehmenseinheiten mit Betriebsrat aus der Managementbefragung

	Management- befragung	Betriebsräte- befragung
<b>Länderkategorien</b>		
IK = Industrieländer: Koordinierte Marktwirtschaft	48,7 %	50,0 %
IL = Industrieländer: Liberale Marktwirtschaft (davon USA)	36,8 % (62,9 %)	34,7 % (64,7 %)
IS = Industrieländer: Sonstige	8,7 %	9,1 %
ED = Emerging Countries/Entwicklungsländer	5,8 %	6,3 %
<b>Branchenkategorien</b>		
VH = Verarbeitendes Gewerbe: Industrien mit hoher oder mittelhoher Technologieintensität	27,8 %	25,2 %
VN = Verarbeitendes Gewerbe: Industrien mit niedriger oder mittelniedriger Technologieintensität	26,0 %	27,6 %
DW = Dienstleistungssektor: Wissensintensive Dienstleistungsindustrien	20,9 %	21,6 %
DN = Dienstleistungssektor: Weniger wissens- intensive Dienstleistungsindustrien	24,6 %	25,5 %

Quelle: Autoren

gorien korrespondiert im hohen Maß. Chi-Square-Tests zeigten, dass die Unterschiede in der Struktur der beiden Rückläufe nicht signifikant sind. Somit kann in der Gesamtschau von einem guten Verallgemeinerungsgrad der Befragung ausgegangen werden.

In Analogie zur Managementbefragung waren die partiellen Ausfälle in der Betriebsrätebefragung ebenfalls sehr gering und lagen mit einem Durchschnittswert von 1,2 Prozent sogar noch unter dem Niveau der Managementbefragung (vgl. Kapitel 3.4). Wie bei der Managementbefragung unterstreicht dies u. a. die Güte des Fragebogens und der vom ZSH durchgeführten Telefonbefragung.

### 4.3.2 Aufbereitung der Daten für die statistischen Analysen und Pretests

Die Reverskodierung der auf der positiven Bewertungsskala abgefragten Variablen wurde analog der Managementbefragung durchgeführt, um die Vorzeichen in der Regressionsanalyse zu vereinfachen. Die in den Regressionsmodellen einbezogenen Variablen wurden ebenfalls analog der Managementbefragung gemessen und kodiert (vgl. [Tabelle 4](#)). Bedingt durch die kleinere Anzahl von Fällen in der Betriebsrätebefragung (253) im Vergleich zu der Managementbefragung (863) mussten nach der Prüfung des Ausreichbarkeitskriteriums (Long 1997) – d. h. nicht weniger als 15 Prozent der Stichprobe in den einzelnen Bewertungskategorien – und gemäß den Mindestanforderungen in der Zellenbesetzung – d. h. mindestens zehn Fälle pro Zelle – die Variablen zum „Arbeitsbeziehungsklima“ und zu „Konflikten, die sich aus dem internationalen Konzernzusammenhang ergeben“, weiter als in der Managementbefragung zusammengefasst werden.

Abweichend von [Tabelle 4](#) werden diese wie folgt sinnvoll zusammengefasst und gemessen:

- Arbeitsbeziehungsklima: 2 = sehr gut oder gut; 1 = mittel oder schlecht
- Konflikte in Verbindung mit dem internationalen Konzernzusammenhang: 2 = große Bedeutung; 1 = geringe oder keine Bedeutung

Entsprechend wurden die aus der Managementbefragung zugehörigen Antworten des Managements kodiert.

Analog mussten auch die Herkunftslandkategorien „Industrieländer: Sonstige“ und „Emerging Countries/Entwicklungsländer“ zusammengefasst werden (Kategorie: „Sonstige“). Bei den einzelnen Herkunftsländern erreichte lediglich das Herkunftsland „USA“ sowohl das Ausreichbarkeitskriterium als auch das Kriterium der Mindestbesetzung pro Zelle. Damit ist es allerdings möglich, die im qualitativen Teil dieser Studie festgestellten Problembereiche in US-amerikanischen Tochterunternehmen (Dörrenbächer et al. 2019) statistisch zu beleuchten.

Vor der Ausführung der Regressionsanalysen wurde das potenzielle Problem der Multikorrelation untersucht. Dazu wurde ein Varianz-Inflationstest durchgeführt. Die zentrierten Mittelwerte des Tests lagen mit Werten zwischen 5,12 und 1,98 unter dem Toleranzwert von 10.

Die Generierung des Matched Samples beruht auf den jeweiligen Informationen von Management und Betriebsrat desselben Tochterunternehmens. Das heißt, es handelt sich hier um eine Multi-Informant-Methode. Es

bedarf daher einer Prüfung, ob unser Matched Sample mit gepoolten Multi-Informant-Methoden analysiert werden kann oder ob die Bewertungen von Management und Betriebsrat in Hinblick auf die Kernvariablen (Arbeitsbeziehungsklima, Konflikte/Spannung, Konflikte aus dem internationalen Konzernzusammenhang, Verhältnis Management–Betriebsrat, Einfluss des Betriebsrats) so weit auseinanderlaufen, dass sie getrennte Regressionsmodelle erfordern. In Anlehnung an Shachar/Eckstein (2007) und Schröder (2011) wurden die Unterschiede in der Bewertung der beiden Informantengruppen durch T-Tests und Qi-Square-Tests ermittelt. In Hinblick auf alle Kernvariablen waren die Unterschiede signifikant hoch – mit Ausnahme des Einflusses des Betriebsrats (vgl. Tabelle 10). Daher wurden Regressionsanalysen getrennt für beide Informantengruppen durchgeführt, wobei allerdings die Ergebnisse dieser Analysen vergleichend bewertet werden können.

Obwohl das Time-Lag zwischen Managementbefragung und Betriebsrätebefragung nur zwei Jahre betrug, ist nicht auszuschließen, dass sowohl wesentliche personelle Veränderungen in der Geschäftsleitung der Tochterunternehmen als auch politische und wirtschaftliche Entwicklungen im Geschäftsfeld der Tochterunternehmen in den beiden Jahren einen Einfluss auf die Bewertung der Betriebsräte ausgeübt haben mag. Das würde die Vergleichbarkeit der Ergebnisse des Matched-Management-Betriebsräte-Samples erheblich erschweren. Es wurden daher diesbezügliche Punkte in den Fragenkatalog der Betriebsrätebefragung aufgenommen. Anzumerken ist, dass die Frage zum Einfluss von wirtschaftlichen und politischen Entwicklungen in den letzten beiden Jahren durch eine offene Nachfolgefrage komplementiert wurde, bei der diese Entwicklungen spezifisch benannt werden mussten. Es wurde dann eine Plausibilitätsanalyse durchgeführt, wobei Antworten herausgenommen wurden, bei denen die Grundlage zu arbeitsbeziehungsrelevanten Themen fehlte. Dabei handelte es sich z. B. um Antworten wie „Die Bundesregierung ist nicht kompetent“, „Bearbeitungsgebühren für Kredite unserer Hausbank“, „Die Gesellschaft verändert sich grundlegend“.

Nach dieser Korrektur wurde jeweils bezüglich der personellen Veränderungen und des wirtschaftlichen und politischen Einflusses getestet, ob die Unterschiede statistisch signifikant sind zwischen den Bewertungen von Management und Betriebsrat in Firmen, in denen Betriebsräte einen Einfluss der beiden Faktoren sahen, und in Firmen, in denen dieses nicht der Fall war. Diese Tests wurden zweistufig durchgeführt. Der erste Schritt bezog sich auf das Betriebsräte-Sample. Hier wurde anhand von Chi-Square-Tests und T-Tests untersucht, ob sich zwischen den Betriebsräten, die einen Einfluss dieser Faktoren auf die Arbeitsbeziehungen sahen, und denen, die keinen Einfluss dieser

Faktoren sahen, signifikante Unterschiede in Bezug auf die Bewertung der Arbeitsbeziehungsqualität (Arbeitsbeziehungsklima und Konflikte) ergaben. Bei beiden Testverfahren wurden keine signifikanten Unterschiede gefunden.

Im zweiten Schritt wurde anhand des Matched-Management-Betriebsräte-Samples eruiert, ob die Unterschiede zwischen der Bewertung von Management und Betriebsrat in **Tabelle 10** in der Teilgruppenanalyse in Bezug auf die Arbeitsbeziehungsqualität signifikant bleiben, gemeint ist hier also die Bewertung von Management und Betriebsrat in den Firmen, in denen der Betriebsrat einen Einfluss dieser Faktoren angibt, und in den Firmen, in denen der Betriebsrat keinen Einfluss sieht. In beiden Teilgruppen blieben die Unterschiede der Bewertung der Arbeitsbeziehungsqualität analog der Gesamtstichprobe (vgl. **Tabelle 10**) in den Chi-Square-Tests und den T-Tests hoch signifikant ( $p < 0.001$ ). Aufgrund der Testergebnisse darf von einer angemessenen Vergleichbarkeit der Ergebnisse der Managementbefragung und der Betriebsrätebefragung ausgegangen werden.

#### 4.4 Struktur der statistischen Auswertungen und statistischen Analysen

Die Auswertung der Betriebsrätebefragung und der Matched-Sample-Vergleich mit der Managementbefragung in denselben Tochterunternehmen umfasst:

1. Tests zu unterschiedlichen Bewertungen des Managements und der Betriebsräte in Bezug auf:
  - a) Arbeitsbeziehungsklima
  - b) Konflikte und Spannungen
  - c) Konflikte, die mit dem internationalen Konzernzusammenhang in Verbindung stehen
  - d) Verhältnis und Kooperation zwischen Betriebsrat und Management
  - e) Einfluss des Betriebsrats auf Entscheidungen der Geschäftsleitung
2. Deskriptive Analysen und Regressionsanalysen zu den Einflussfaktoren auf die o. a. Themenkomplexe, getrennt nach Informanten des Managements und des Betriebsrats bezogen auf:
  - a) die gesamte Stichprobe, wobei insbesondere der Vergleich von Tochterunternehmen mit Muttergesellschaften in koordinierten Marktwirtschaften mit denen aus liberalen Marktwirtschaften und „Sonstigen“ im Mittelpunkt stehen

- b) die Teilstichprobe Tochterunternehmen mit Muttergesellschaften in koordinierten Marktwirtschaften und im US-amerikanischen Besitz befindliche Tochterunternehmen, wobei insbesondere der Vergleich zwischen diesen koordinierten Marktwirtschaften und dem US-Herkunftsland im Mittelpunkt stehen
3. Varianz der Arbeitsbeziehungsqualität gemäß der Arbeitsbeziehungsklima-Konflikt-Matrix und deren Ausprägung anhand der Betriebsrätebefragung und des Matched Samples aus der Managementbefragung

Entsprechend der Erstbefragung des Managements werden hier ebenfalls für die Regressionsanalysen Fractional-Logit-Generalized-Linear-Modelle eingesetzt (vgl. Kapitel 3.5). Die Kodierung der Herkunftslandkategorien wurde gemäß dem Indikatorenverfahren vorgenommen. Als Referenzgruppe wurde die Herkunftslandkategorie „Koordinierte Marktwirtschaften“ herangezogen.

Die Stichprobe der verwertbaren Rückläufe der Betriebsrätebefragung (253) ist naturgemäß kleiner als die aus der Managementbefragung (863). Aufgrund der Kriterien in Bezug auf die Anzahl der unabhängigen Variablen in Relation zu der Größe der Stichprobe und der zulässigen Freiheitsgrade (siehe Long 1997) muss die Wahl der unabhängigen Variablen im Vergleich zu der Erstbefragung (Managementbefragung, vgl. Tabelle 4) eingeschränkt werden. Hier wird deshalb nur auf die konventionellen Kontrollvariablen zurückgegriffen, wie Alter, Größe, Jahre im ausländischen Besitz, Zugangsmodus, Branche und demographische Faktoren (Anteil Frauen, Anteil hochqualifizierte Arbeitnehmer, Anteil unbefristete Vollzeit-Arbeitnehmer).

Für alle Regressionsmodelle wurden umfangreiche Robustheitstests durchgeführt. Diese bestätigten, dass unsere Ergebnisse als robust angesehen werden können. Die Zuverlässigkeit, Eignung und Güte der Regressionsmodelle wurde durch das Bayesian-Informationskriterium (BIC) und das Akaike-Informationskriterium (AIC) bestätigt. Zudem wiesen diese Indikatoren darauf hin, dass in allen Regressionsmodellen unser FLGLM-Verfahren effizienter und den Alternativmodellen (d. h. konventionellen Logit- und Probit-Modellen) überlegen ist. BIC sollte negativ und AIC kleiner 10 sein (Williams 2006, 2015). Alle Regressionsmodelle aus der Betriebsrätebefragung hatten ein negatives BIC (zwischen minus 689,826 und minus 903,564), und das AIC lag zwischen 1,020 und 1,689. Alle Regressionsmodelle aus der Matched-Sample-Managementbefragung hatten ein negatives BIC (zwischen minus 1014,853 und minus 1317,039), und AIC lag zwischen 1,211 und 2,258. Tabellen 12 und Tabelle 13 fassen die wichtigsten Ergebnisse zusammen.

## 5 ERGEBNISSE AUS DER MANAGEMENTUMFRAGE

---

In den folgenden Darstellungen wird zunächst auf die wesentlichen Merkmale der ausländisch kontrollierten Tochterunternehmen in Deutschland eingegangen sowie auf Faktoren, die sich aus dem internationalen Konzernzusammenhang ergeben und von denen ein Einfluss auf die Arbeitsbeziehungen angenommen werden kann. Nachfolgend werden die Verbreitung von Betriebsräten und Tarifverträgen sowie die Bestimmungsgründe des Vorkommens dieser Arbeitsbeziehungsinstitutionen eruiert. Danach werden die Ergebnisse zur Ausprägung der Arbeitsbeziehungsqualität und deren Einflussfaktoren erörtert, gefolgt von der Analyse der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat und des Umgangs mit der Mitbestimmung. Abschließend wird die Varianz der Arbeitsbeziehungen gemäß der Arbeitsbeziehungsklima-Konflikt-Matrix und deren Attributen vorgestellt.

### Anmerkungen

Bei der Analyse der Regressionsmodelle wird, wie in den Sozialwissenschaften allgemein üblich, ein Signifikanzniveau von mindestens 5 Prozent als statistisch signifikant betrachtet. Die obere Grenze für die Irrtumswahrscheinlichkeit, also jener Wert, den man für die Wahrscheinlichkeit eines Fehlers noch eben zu akzeptieren bereit ist, heißt Signifikanzniveau. Grundsätzlich ist das frei wählbar; häufig wird ein Signifikanzniveau von 5 Prozent verwendet. Die Etablierung dieses Werts beruht auf R. A. Fisher (Stigler 2008). In der Tabelle mit der Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse der Umfrage (Tabelle 9) wird auch das 10-Prozent-Signifikanzniveau aufgezeigt, d. h. „marginal signifikant“. Das dient nur zur Information und wird bei der Analyse der Regressionsergebnisse nicht berücksichtigt.

Aufgrund der auf betrieblicher Ebene eruierten Fragen zu den Arbeitsbeziehungen und der betrieblichen Mitbestimmung und in Anbetracht der Tatsache, dass sekundäre Datenbanken wie die hier verwendete Creditreform-Datenbank nur rechtlich selbstständige Tochterunternehmen umfassen (d. h. einzelbetriebliche wie auch mehrbetriebliche Unternehmen mit rechtlich unselbstständigen Betrieben), beziehen sich die verwendeten Begriffe wie „Unternehmenseinheit“, „Tochterunternehmen“ und „Betriebe“ immer auf den Standort der Erhebung ungeachtet dessen rechtlicher und organisatorischer Einbindung im Konzern. Diese Begriffe werden deshalb synonym verwendet.

Die weiter unten verwendeten Begriffe „übergeordnete Managementebene“ und „ausländische Zentrale“ sind größtenteils identisch zu interpretieren, da in über 90 Prozent der Fälle die übergeordnete Managementebene in der ausländischen Zentrale angesiedelt ist. Diese Anmerkungen gelten analog auch für die Analyse der Betriebsrätebefragung.

## 5.1 Profil der ausländisch kontrollierten Unternehmenseinheiten in Deutschland

Tabelle 7 weist die wesentlichen Merkmale der Befragungsteilnehmer auf.

**Tabelle 7**

### Profil der ausländisch kontrollierten Unternehmenseinheiten

#### Allgemeine Merkmale

Gesamtzahl Beschäftigte	194.211
durchschnittliche Mitarbeiteranzahl	197
Median Mitarbeiteranzahl	70
Größe (Anzahl Beschäftigte)	
< = 50	40,0 %
51–250	44,6 %
251–500	7,8 %
> 500	7,6 %
Durchschnittsalter (Jahre)	35
Median Alter (Jahre)	23
Durchschnittsjahre im ausl. Besitz	17
Median Jahre im ausl. Besitz	12
ausländisches Engagement	
Übernahme	60 %
Neugründung	40 %

#### Beschäftigungsstruktur

Anteil von Frauen	35,6 %
Anteil von Frauen unter den Führungskräften	19,5 %



Anteil von Beschäftigten mit unbefristeten Vollzeitarbeitsverträgen	85,6 %
Anteil von qualifizierten Arbeitskräften	82,4 %
Anteil von Hochqualifizierten	32,9 %
<b>Branche</b>	
Verarbeitendes Gewerbe	41,0 %
Dienstleistungssektor	59,0 %
<b>Branchenkategorien</b>	
Verarbeitendes Gewerbe: Industrien mit hoher oder mittelhoher Technologieintensität	22,2 %
Verarbeitendes Gewerbe: Industrien mit niedriger oder mittelniedriger Technologieintensität	18,8 %
Dienstleistungssektor: Wissensintensive Dienstleistungsindustrien	24,8 %
Dienstleistungssektor: Weniger wissensintensive Dienstleistungsindustrien	34,2 %
<b>Wirtschaftsabteilungen und Wirtschaftszweige (nach WZ 2008)</b>	
Maschinenbau (C28)	7,3 %
Metallerzeugung (C24) und Herstellung von Metallerzeugnissen (C25)	6,1 %
Herstellung von DV-Geräten, elektr. und optischen Erzeugnissen (C26)	4,6 %
Herstellung von chemischen Erzeugnissen (C20) und Pharmaerzeugnissen (C21)	4,0 %
Herstellung von elektrischen Ausrüstungen (C27)	3,2 %
Handel (G)	24,2 %
Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen (M)	11,9 %
Information und Kommunikation (J)	5,4 %
Sonstige Dienstleistungen (N)	5,2 %
Verkehr und Lagerei (H)	3,2 %
Sonstige	24,9 %

### Herkunftslandkategorien

Industrieländer: Koordinierte Marktwirtschaft	51,2 %
Industrieländer: Liberale Marktwirtschaft	34,5 %
Industrieländer: Sonstige	8,7 %
Emerging Countries/Entwicklungsländer	5,6 %

### Herkunftsländer

USA	21,5 %
Frankreich	10,7 %
Großbritannien	9,0 %
Schweiz	8,5 %
Niederlande	6,4 %
Japan	6,3 %
Österreich	5,9 %
Italien	4,9 %
Schweden	4,5 %
Sonstige	22,3 %
Indien	1,0 %
China	1,3 %

Quelle: Autoren

In den ausländischen Unternehmenseinheiten, die sich an der Umfrage beteiligten, sind insgesamt ca. 200.000 Mitarbeiter beschäftigt. Mit durchschnittlich 197 Mitarbeitern handelt es sich bei der typischen ausländischen Unternehmenseinheit in unserer Umfrage um mittelständische/mittelgroße Firmen. Nur etwa 15 Prozent der Firmen beschäftigen über 250 Mitarbeiter, die Hälfte von diesen wiederum mehr als 500 Mitarbeiter. In Bezug auf letztere ist allerdings anzumerken, dass sich eine beachtliche Anzahl von prominenten auslandskontrollierten Großunternehmen an der Umfrage beteiligten.

Es handelt sich in der Mehrheit um relativ lang etablierte Unternehmen mit einem durchschnittlichen Alter von 35 Jahren. Diese sind durchschnittlich seit 17 Jahren im ausländischen Besitz, was darauf hindeutet, dass seit Ende der Neunzigerjahre das ausländische Engagement in Deutschland beträchtlich gestiegen ist. Grund hierfür ist, dass es sich dabei in 60 Prozent der Fälle um Übernahmen handelt. Dies steht auch im Einklang mit der Dominanz von Mergers & Acquisitions in den weltweiten Direktinvestitionen.

Der Mitarbeiteranteil von Frauen in den ausländischen Unternehmenseinheiten beträgt 35,6 Prozent. Allerdings sind Frauen in Führungspositionen deutlich unterrepräsentiert, und zwar um ca. 50 Prozent gemessen an ihrem Anteil an der Zahl der Beschäftigten. Bei den Arbeitsplätzen in den ausländischen Unternehmenseinheiten handelt es sich überwiegend um qualifizierte Arbeitsplätze. Der Anteil von qualifizierten Mitarbeitern in der Beschäftigungsstruktur liegt bei über 80 Prozent, der Anteil von hochqualifizierten Arbeitskräften bei ca. 33 Prozent. Reguläre Arbeitsverträge, also unbefristete Vollzeitverträge, sind mit über 86 Prozent die Norm.

59 Prozent der ausländischen Unternehmenseinheiten agieren im Dienstleistungssektor und 41 Prozent im Verarbeitenden Gewerbe. Allerdings entspricht das nicht der allgemeinen Branchenstruktur der Privatwirtschaft in Deutschland. Da in der Umfrage nur Firmen mit mindestens 20 Beschäftigten einbezogen wurden und viele Firmen im Dienstleistungssektor relativ klein sind, ist der Dienstleistungssektor unterrepräsentiert. Allerdings ist er repräsentativ in Bezug auf ausländische Firmen mit mehr als 20 Mitarbeitern.

Bezüglich der Technologie- und Wissensintensität der Industrien gibt es eine Aufteilung von ca. 50 zu 50, wobei die weniger wissensintensiven Dienstleistungsindustrien mit einem Anteil von über einem Drittel auffallen. Das wird insbesondere durch den hohen Anteil des Handels erklärt, was u. a. auf die weiterhin große Bedeutung der marktorientierten Direktinvestitionen in Deutschland zurückzuführen ist. Bei der Aufgliederung nach Wirtschaftszweigen entfallen circa die Hälfte aller Unternehmenseinheiten auf Handel; freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen; Maschinenbau; Metallherzeugung und Herstellung von Metallzeugnissen.

Nach Herkunftskategorien werden über die Hälfte der Unternehmenseinheiten von Muttergesellschaften aus Industrieländern mit koordinierten Marktwirtschaften kontrolliert. Dabei handelt es sich bei über 60 Prozent um Nachbarländer Deutschlands. Dies entspricht im Großen und Ganzen auch der Struktur der Direktinvestitionen in Deutschland.

Nach einzelnen Herkunftsländern sind allerdings die USA mit einem Anteil von über einem Fünftel das wichtigste Herkunftsland, gefolgt von Frank-

reich, Großbritannien, der Schweiz und den Niederlanden. Hierbei ist allerdings zu beachten, dass aufgrund der Bereinigung der von der Creditreform erhaltenen Datenbank sich insbesondere die Anzahl der Unternehmenseinheiten aus Luxemburg, der Schweiz und den Niederlanden reduziert hat, weil vor Ziehung der Stichprobe rein rechtliche oder steuerliche Verlagerungen des Firmensitzes herausgenommen wurden (vgl. Kapitel 3.2).

Nichtsdestotrotz konzentrieren sich 73 Prozent der Investoren auf acht Herkunftsländer: USA, Frankreich, Großbritannien, Schweiz, Niederlande, Japan, Österreich und Schweden (in absteigender Reihenfolge). Investoren aus Schwellenländern wie China und Indien spielen trotz des zunehmenden Interesses in öffentlichen und interessenpolitischen Diskussionen, inklusive des Themas Arbeitsbeziehungen, noch eine relativ geringe Bedeutung in der Gesamtheit der Auslandsinvestoren. Der Anteil der von chinesischen und indischen Investoren kontrollierten ausländischen Unternehmenseinheiten liegt bei lediglich 1,3 Prozent bzw. 1 Prozent.

## 5.2 Internationaler Konzernzusammenhang

Da sich die Umfrage auf auslandskontrollierte Firmen bezog, kann davon ausgegangen werden, dass Faktoren, die sich aus dem internationalen Zusammenhang ergeben, Einfluss auf die Arbeitsbeziehungen haben. Ein wichtiger Faktor ist der Grad, zu dem strategische unternehmerische Entscheidungen vor Ort getroffen werden können oder inwieweit das Management vor Ort lediglich Befehlsempfänger eines stark zentrierten Konzerns ist. Unter anderem steht hier die Frage im Raum, ob der Betriebsrat wirksam vertreten werden kann, wenn der direkte Verhandlungspartner im Betrieb wenig Entscheidungsmacht besitzt (Behrens/Kädtler 2006).

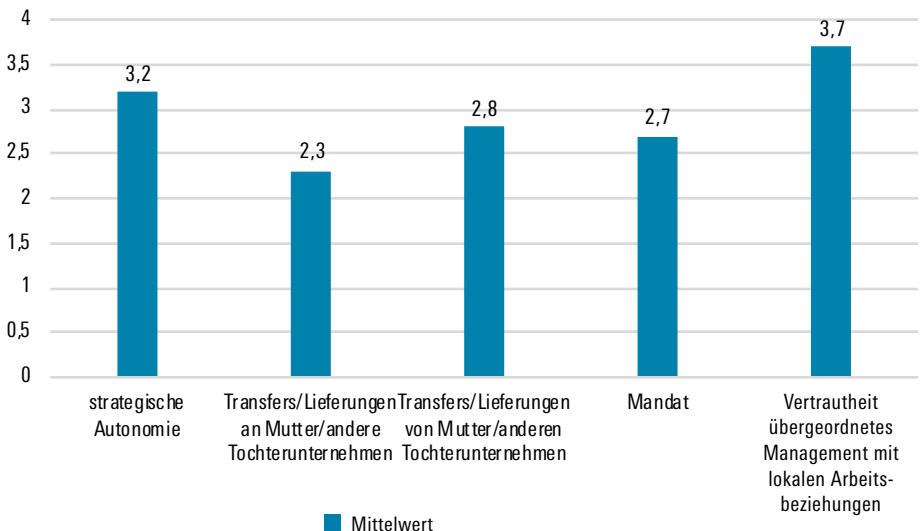
Der Grad, zu dem die Tochterfirma im internationalen Konzernverbund eingebunden ist, dürfte ebenfalls eine Rolle spielen. Ein hoher Grad der Integration gemessen am Fluss von Know-how, Technologie, Dienstleistungen, Vorprodukten etc. zwischen dem Tochterunternehmen und der Muttergesellschaft oder anderen Konzerneinheiten führt tendenziell zu höherer konzernweiter Koordination der Unternehmenspolitik und Praktiken. Davon werden die Arbeitsbeziehungen am Standort entweder direkt oder indirekt berührt (Marginson et al. 2010; Tregaskis/Heraty 2012). Die Rolle und Bedeutung der Konzerntöchter für die Konzernzentrale werden häufig als wichtiger Faktor für die Machtposition des lokalen Managements gegenüber der Zentrale genannt (Becker-Ritterspach/Dörrenbächer 2011; Dörrenbächer/

Geppert 2017; Marginson et al. 2010). Tochterunternehmen, die strategisch wichtige Ressourcen kontrollieren und/oder ein internationales Produktmandat oder Funktionsbereichsmandat (d.h. konzernweite Verantwortung) besitzen, haben tendenziell einen größeren Handlungsspielraum gegenüber der Konzernzentrale (inklusive arbeitsbeziehungsrelevanter Aspekte am Standort) als Tochterunternehmen, deren Tätigkeiten von der Konzernzentrale als Randaktivität oder als ersetzbar betrachtet werden.

Eine teilweise skeptische Einstellung ausländischer Muttergesellschaften gegenüber dem deutschen System der industriellen Beziehungen wird z. T. von einer kritischen Haltung auf interessenpolitischer Seite – z. B. BDI (Bovensiepen 2010); American Chamber of Commerce Germany (2015) – gespeist. Das mag daran liegen, dass in der Konzernleitung das Verständnis für die deutsche Mitbestimmungskultur und für das Zusammenspiel von Tarifvertragssystem und betrieblicher Mitbestimmung durch Betriebsräte fehlt

Abbildung 2

### Bedeutung des internationalen Konzernzusammenhangs



Quelle: Autoren

Anmerkung: Durchschnittswerteskala 1 bis 5: wobei 5 = sehr hoch, sehr häufig, sehr groß, vollstens und 1 = sehr gering, keine, nie, gar nicht

(Molitor 2012). Im Umkehrschluss ist somit anzunehmen: Je vertrauter die Konzernleitung mit den Vorteilen des deutschen Arbeitsbeziehungsmodells und den Arbeitsbeziehungen vor Ort ist, desto positiver dürfte sich das auf die Arbeitsbeziehungssituation am Standort und die Akzeptanz der deutschen Arbeitsbeziehungsinstitutionen auswirken.

Abbildung 2 gibt einen Überblick der Durchschnittswerte der 5-Punkte-Bewertungsskalen zu den oben genannten Aspekten des internationalen Konzernzusammenhangs.

Die Bedeutung von internationalen Mandaten und die Einbindung im internationalen Konzernverbund scheinen eher von mittelmäßiger Bedeutung zu sein, wobei in Bezug auf Letzteres Tochterunternehmen mehr von Lieferungen/Transfers von der Muttergesellschaft oder anderen Tochterunternehmen abhängig sind als umgekehrt. Die strategische Autonomie des lokalen Managements und die Vertrautheit des übergeordneten Managements mit den lokalen Arbeitsbeziehungen am Standort dürfen als eher überdurchschnittlich eingestuft werden. Inwieweit sich diese Konstellationen auf die Arbeitsbeziehungen und Mitbestimmung auswirken, wird in den Regressionsmodellen des nachfolgenden Abschnitts geprüft.

## **5.3 Betriebsrat und Tarifvertrag: Verbreitung und Bestimmungsgründe**

### **5.3.1 Verbreitung und Deckungsgrad**

Die Hälfte aller ausländischen Unternehmenseinheiten haben einen Betriebsrat, und in diesen Firmen befinden sich über 80 Prozent der Beschäftigten (vgl. Tabelle 8). Fast 40 Prozent der ausländischen Unternehmenseinheiten sind an einen Tarifvertrag gebunden und beschäftigen fast 70 Prozent aller Mitarbeiter. Bei den tarifvertragsgebundenen ausländischen Unternehmenseinheiten gilt in zwei Drittel der Fälle ein Branchentarifvertrag und in einem Drittel ein Haus- oder Firmentarifvertrag. In rund einem Drittel der Tochterunternehmen gibt es sowohl einen Betriebsrat als auch einen Tarifvertrag. Das heißt, dass in zwei Drittel der Firmen mit Betriebsrat auch ein Tarifvertrag gilt.

Um einschätzen zu können, ob diese Deckungsgrade im Vergleich zu Firmen im deutschen Besitz zufriedenstellend sind, hat das Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) freundlicherweise eine Sonderauswertung des IAB-Betriebspanels angefertigt. Um eine einigermaßen angemessene Vergleichsbasis für die Struktur unserer Stichprobe zu erhalten, wurden in der

Sonderauswertung nur privatwirtschaftliche Betriebe im deutschen Besitz mit mehr als 20 Beschäftigten im verarbeitenden Gewerbe und Dienstleistungssektor (inklusive Handel) einbezogen. Die Ergebnisse der Sonderauswertung sind in [Tabelle 8](#) ausgewiesen.

Allerdings deckt sich die Untersuchungsebene unserer Umfrage nicht vollständig mit dem des IAB-Panels. Dies liegt daran, dass sekundäre Datenbanken, wie die für unsere Umfrage verwendete Creditreform Datenbank, nur rechtlich selbstständige Tochterunternehmen umfassen, wobei es sich hier sowohl um einzelbetriebliche als auch mehrbetriebliche Unternehmen mit rechtlich unselbstständigen Betriebsstätten handelt. Das IAB-Panel berücksichtigt alle Betriebsarten ungeachtet der rechtlichen Selbstständigkeit. Trotz des Matchings der IAB-Sonderauswertung mit wesentlichen Merkmalen unserer Umfrage muss davon ausgegangen werden, dass sich in der IAB-

Tabelle 8

### Verbreitung und Deckungsgrad von Betriebsräten und Tarifverträgen

#### Umfrage

	Firmen	Beschäftigte
Betriebsrat	50,4 %	82,7 %
Tarifvertragsbindung	39,7 %	69,5 %
Branchentarifvertrag	27,1 %	47,4 %
Haus- oder Firmentarifvertrag	12,6 %	22,1 %

#### Vergleich der Umfrage zum IAB-Betriebspanel (Anteil Firmen)

	Umfrage	IAB
Betriebsrat	50,4 %	38,2 %
Tarifvertragsbindung	39,7 %	45,6 %
Branchentarifvertrag	27,1 %	36,5 %
Haus- oder Firmentarifvertrag	12,6 %	9,1 %

Quelle: Autoren und IAB-Sonderauswertung, September 2015: alle privatwirtschaftlichen Betriebe im deutschen Besitz mit mehr als 20 Beschäftigten im Verarbeitenden Gewerbe und Dienstleistungssektor (inklusive Handel)

Sonderauswertung eine größere Anzahl kleiner Betriebe als in unserer Umfrage befinden. Aufgrund des Größeneffekts bei der Verbreitung von Betriebsrat und Tarifvertrag ist daher ein direkter Vergleich der Prozentzahlen unserer Umfrage mit der IAB-Sonderauswertung nicht möglich.

In Bezug auf das Vorkommen von Betriebsräten scheinen selbst bei Beachtung des Größeneffekts Betriebsräte zumindest nicht weniger in ausländischen Unternehmenseinheiten anzutreffen zu sein (vgl. Tabelle 8). Allerdings liegt der Geltungsbereich von Tarifverträgen unter dem der deutschen Betriebe, und bei Beachtung des Größeneffekts mag der Unterschied noch akzentuierter sein. Es gibt deutliche Unterschiede bezüglich der Tarifvertragsebene bei den tarifgebundenen Firmen, wobei Haus- oder Firmentarifverträge mehr Anwendung in ausländisch kontrollierten Unternehmenseinheiten (32 Prozent) als in Betrieben im deutschen Besitz (20 Prozent) finden. Dementsprechend fällt die Geltung von Branchentarifverträgen prozentual geringer aus (68 Prozent im Vergleich zu 80 Prozent in deutschen Betrieben), was einen vergleichsweise geringeren Halt des Flächentarifvertragssystems in ausländisch kontrollierten Unternehmenseinheiten nahelegen mag. Allerdings arbeiten fast 50 Prozent der Beschäftigten in Tochterfirmen, in denen ein Branchentarifvertrag gilt.

### **5.3.2 Bestimmungsgründe zur Verbreitung von Betriebsräten und Tarifverträgen**

Interessanterweise haben Variablen, die mit dem internationalen Konzernzusammenhang in Verbindung stehen, keinen signifikanten Einfluss auf das Vorkommen von Betriebsrat und Tarifvertrag (vgl. Tabelle 9). Dies steht im Einklang mit größeren Studien zu ausländischen Unternehmen in Großbritannien, die ebenfalls einen geringen Zusammenhang von diesen Charakteristika mit dem Vorkommen von kollektiven Interessenvertretungen und Tarifverhandlungen aufweisen (Marginson et al. 2010).

Es gibt auch keine signifikanten Unterschiede gemäß den Herkunftsländern der ausländischen Muttergesellschaften – weder nach Herkunftslandkategorie noch nach einzelnen Ländern (vgl. Tabelle 9). Die Ausnahme ist ein vom allgemeinen Durchschnitt abweichender signifikant positiver Zusammenhang der allgemeinen Tarifbindung mit dem Herkunftsland Frankreich, der sich allerdings nicht mehr bei dem Vorkommen von Branchentarifverträgen zeigt. Ein möglicher Erklärungsgrund für das signifikant größere Vorkommen der allgemeinen Tarifbindung in den französischen Tochterunter-



nehmen könnte sein, dass Frankreich im internationalen Vergleich den weitaus höchsten tarifvertraglichen Deckungsgrad aufweist (European Industrial Relations Observatory 2015). Die Interaktionsmodelle, die mögliche Herkunftslandeffekte (nach Herkunftslandkategorie 2009) innerhalb der einzelnen Branchenkategorien eruierten, zeigten generell ebenfalls keine erheblichen signifikanten Effekte (vgl. Tabelle 9). Ausnahmen sind ausländisch kontrollierte Unternehmenseinheiten im Besitz von Muttergesellschaften aus den Industrieländern mit liberalen Marktwirtschaften, die in Industrien des verarbeitenden Gewerbes mit niedriger oder mittelniedriger Technologieintensität agieren. In diesen gilt ein Branchentarifvertrag mit signifikant höherer Wahrscheinlichkeit. Dies ist allerdings noch erklärungsbedürftig.

Insgesamt zeigt sich, dass auf der Ebene des Vorkommens von Arbeitsbeziehungsinstitutionen das Herkunftsland der Investoren keine große Rolle spielt. Dies steht im Einklang mit einer Reihe von quantitativen Studien zu ausländischen Unternehmen in Deutschland (Parry/Dickmann/Morley 2008; Schmitt/Sadowski 2003). Zu erklären ist das möglicherweise u. a. durch den relativ hohen Institutionalisierungs- und Regulierungsgrad der Arbeitsbeziehungen in Deutschland im Vergleich zu Gastländern mit liberalen Marktwirtschaften und deren freizügigeren Rahmenbedingungen zur Gestaltung der Arbeitsbeziehungen, für die quantitative Studien häufiger Herkunftslandeffekte aufweisen (Marginson et al. 2010; Tüselmann/Allen/McDonald 2015). So zeigt z. B. die Studie von Parry/Dickmann/Morley (2008), dass US-amerikanische Unternehmen in Gastländern mit koordinierten Marktwirtschaften wie Deutschland wesentlich mehr kollektive Interessenvertretungsorgane und tarifvertragliche Bindung aufweisen als in Gastländern mit liberalen Marktwirtschaften und in den US-amerikanischen Muttergesellschaften. Das legt den Schluss nahe, dass sich Herkunftslandeffekte in Deutschland eventuell eher im Umgang mit den deutschen Arbeitsbeziehungsinstitutionen als auf der Ebene des Vorkommens von Betriebsrat und Tarifvertrag niederschlagen.

Durchweg haben „konventionelle“ Faktoren, wie strukturelle Aspekte (z. B. Größe und Alter der Unternehmenseinheit), demographische Charakteristika (z. B. Qualifikationsprofil der Beschäftigten) und Branchen- und Industriezugehörigkeit eine größere Bedeutung, um das Vorkommen von Betriebsrat und Tarifvertrag zu erklären (vgl. Tabelle 9). Die Vorzeichen liegen generell in der erwarteten Richtung.

Erstaunlicherweise hat die Branchenkategorie keinen signifikanten Einfluss in Bezug auf Branchentarifverträge. Das ist auf den ersten Blick verwunderlich, mag z. T. jedoch mit der spezifischen Besetzung der nach Technolo-

gie- und Wissensintensität der Wirtschaftsabteilungen/Wirtschaftszweige gebildeten Branchenkatogorien zu erklären sein. Zum Beispiel beinhaltet die Kategorie „wissensintensive Dienstleistungsindustrien“ sowohl das Banken- und Versicherungsgewerbe, für die überdurchschnittlich Branchentarifverträge vorzufinden sind, als auch Wirtschaftszweige wie Information und Kommunikation, für die Branchentarifverträge eher die Ausnahme sind (Statistisches Bundesamt 2016). Somit könnten sich auf dem Aggregationsniveau der Branchenkatogorien die Unterschiede zwischen den Branchenkatogorien neutralisieren.

Zusammenfassend und ungeachtet der zuvor aufgezeigten Abweichungen spielen bei der Verbreitung der deutschen Arbeitsbeziehungsinstitutionen weder Faktoren des internationalen Konzernzusammenhangs noch das Herkunftsland der Investoren eine herausragende Rolle. Es kommen eher die „konventionellen“ strukturellen und demographischen Faktoren und Branchen-/Industriefaktoren zum Tragen.

## **5.4 Arbeitsbeziehungsklima und Konflikte: Ausprägung und Bestimmungsgründe**

### **5.4.1 Ausprägung**

Die Begriffe Arbeitsbeziehungsklima (im Sinne des allgemeiner gefassten Begriffs des Betriebsklimas) und Konflikte/Spannungen umfassen unterschiedliche, aber komplementäre Aspekte der Arbeitsbeziehungen. Das Arbeitsbeziehungsklima beschreibt die subjektiv wahrgenommene längerfristige Qualität (Vertrauen, Motivation und Kooperation) des Verhältnisses zwischen den Beschäftigten, ihren Interessenvertretungen und dem Management eines Betriebs. Die Frage zu Konflikten/Spannungen zielte eher auf den aktuellen Zeitraum ab (d. h. in den letzten Jahren). 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. Neu sind Konflikte bei Entgeltfragen und Arbeitszeit als Folge der wachsenden Verbetrieblichung der Arbeitsbeziehungen. Allerdings können Konflikte auch vom Markt (situativ) oder der Konzernzentrale (strategisch), d. h. mit dem internationalen Konzernzusammenhang in Verbindung stehend, in das Unternehmen hineingetragen werden. Interessengegensätze können unter anderem konstruktiv durch kompromiss-

bereite Verhandlungen reguliert werden, aber auch durch Interessendurchsetzung über Arbeitsgerichte, Einigungsstellen, Arbeitsniederlegungen und Streiks außerhalb der Tarifrunde.

Generell zeichnen sich die Arbeitsbeziehungen in den ausländisch kontrollierten Unternehmenseinheiten durch ein gutes Arbeitsbeziehungsklima und einen relativ niedrigen Konfliktgrad aus (vgl. [Abbildung 3](#) und [Abbildung 4](#)). Fast 80 Prozent der befragten Geschäftsleitungen bewerteten das Arbeitsbeziehungsklima als „sehr gut“ oder „gut“. Über 60 Prozent gaben an, dass Konflikte entweder „gar nicht“ oder „selten“ vorkommen. Die Einschätzung zu Konflikten deckt sich in etwa mit den Ergebnissen der Managementseite in der Großumfrage von Hauser-Ditz/Hertwig/Pries (2008, 2012) von Betrieben in Deutschland. Nur ca. 3 Prozent bewerteten das Arbeitsbeziehungsklima als „schlecht“ oder „sehr schlecht“, und ca. 8 Prozent die Arbeitsbeziehungen als „häufig“ oder „sehr häufig“ konfliktlastig. Außerdem wurden weniger als 6 Prozent der Unternehmenseinheiten in den letzten drei Jahren bestreikt. In Unternehmenseinheiten mit Betriebsrat waren Einigungsstellenverfahren in den letzten drei Jahren die Ausnahme (16 Prozent, vgl. [Abbildung 7](#)). Obwohl unsere Umfrage keine weiteren Informationen über Konfliktformen abfragte, könnte die Annahme, dass die Konfliktbewältigung zwischen Geschäftsführung, Mitarbeitern und den Mitarbeitervertretern in eher konstruktiven Bahnen verläuft, nicht zuletzt aufgrund des generell guten Arbeitsbeziehungsklimas naheliegen.

Allerdings mag sich aufgrund des internationalen Konzernzusammenhangs die Konfliktmenge erhöhen. Für circa die Hälfte der Unternehmenseinheiten, in denen Konflikte auftreten, hat der internationale Konzernzusammenhang „keine“ oder eine „sehr geringe“ Bedeutung für die am Standort auftretenden Konflikte. Jedoch hat der internationale Konzernzusammenhang für etwa ein Viertel der Unternehmenseinheiten, in denen es Konflikte/ Spannungen gibt, eine „sehr große“ oder „große“ Bedeutung. Bei Konflikten, die mit dem internationalen Konzernzusammenhang in Verbindung stehen, spielt der Transfer von ausländischen Arbeitsbeziehungspraktiken eine eher untergeordnete Rolle (vgl. [Abbildung 5](#)). Zielvorgaben und konzernweite Standardisierung von Managementansätzen, Verwaltungspraktiken, Produktionsverfahren etc. stehen im Vordergrund, wobei das selbstverständlich indirekt die Arbeitsbeziehungen am Standort beeinflusst.

Übernahmen von deutschen Firmen durch ausländische Investoren wurden in den letzten Jahren z.T. kritisch gesehen, nicht zuletzt aufgrund der Implikationen für die Arbeitsbeziehungen an den entsprechenden Standorten. Wie oben angegeben könnten die ausländischen Konzernleitungen we-

**Zusammenfassung der Ergebnisse aus den Regressionsanalysen**

	Vorkommen von Betriebsrat und Tarifvertrag				Arbeitsbeziehungsklima (Konflikte/Spannungen)				Betriebsrat: Zusammenarbeit, Einfluss und Outcome				
	Betriebsrat	Tarifvertrag (allgemein)	Flächentarifvertrag	Firmentarifvertrag	Arbeitsbeziehungsklima	Arbeitsbeziehungsklima seit Übernahme	Konflikte und Spannungen	Konflikte: Bedeutung intern. Konzern-zusammenhang	Häufigkeit Besprechung mit Betriebsrat	Einfluss Betriebsrat auf Entscheidungen der Geschäftsleitung	Verhältnis zum Betriebsrat	Eingangsstellenverfahren	Häufigkeit Betriebsvereinbarungen
<b>Institutionen</b>													
Betriebsrat					***-		***+						
Flächentarifvertrag							***+				*+		***+

**Internationaler Konzernzusammenhang: Einbindung, Rolle, Autonomie**

Transfers zu Mutter oder anderen Konzerneinheiten							*-	*+					
Transfers von Mutter oder anderen Konzerneinheiten					+*	***+	***+	***+			***+		
strategische Autonomie lokales Management				*+	***+	*+	***-	***-	*+				
Produkt Mandat								*-	*-				
Vertrautheit ausl. Zentrale mit Arbeitsbeziehungen am Standort					***+	***+	***-	***-		*+			



### Wirtschaftsabteilung/-zweig

(Effect Coding: Abweichung vom Grand Mean)	Handel -** Chemie +*** Metall +**	Handel -** Metall +**	Metall +*** Info und Komm. -*						Info und Komm +**				
--	--	--------------------------------	---	--	--	--	--	--	-------------------------	--	--	--	--

### Länderkategorie, individuelle Länder

#### Herkunftslandkategorie

Indicator Coding = Referenzgruppe: IL				IS +*	ED -*			IK -*		IK -*			
--	--	--	--	-------	-------	--	--	-------	--	-------	--	--	--

#### Herkunftsland

Effect Coding: Abweichung vom Grand Mean	Frankr. +**				Japan -**			Japan -** Frankr. - Schwe- den +*					
---	----------------	--	--	--	--------------	--	--	--	--	--	--	--	--

#### Interaktionen Branchen- und Länderkategorien

Anmerkung: Gruppen- bildung alle Branchenkate- gorien mit Länderkategorien. Allerdings aufgrund zu geringer Fallzahlen ED- und IS-Ländergruppen nicht aussagekräftig und robust. Daher nur IK- und IL- Ergebnisse ausgewiesen	IK*DW = -* IK*DN = +*		IK*VN = +* IL*VN = +**					IL*VN = +*					
---	--------------------------------	--	---------------------------------	--	--	--	--	---------------	--	--	--	--	--

Quelle: Autoren

Anmerkungen: Einfihrungen/Abkürzungen:

Orange = nicht in Regression; entweder unabhängige Variable, oder Regression bezieht sich auf Unternehmen mit Betriebsrat;

Grau = zu geringe Fallzahl in Besetzung der einzelnen Zellen: d. h. falls  $\geq 50\%$  der einzelnen Länder oder Wirtschaftszweige zu geringe Fallzahlen hatten;

VH = Verarbeitendes Gewerbe: Industrien mit hoher oder mittelhoher Technologieintensität;

VN = Verarbeitendes Gewerbe: Industrien mit niedriger oder mittelniedriger Technologieintensität;

DW = Dienstleistungssektor: Wissensintensive Dienstleistungsindustrien;

DN = Dienstleistungssektor: Weniger wissensintensive Dienstleistungsindustrien;

IK = Industrieländer: Koordinierte Marktwirtschaft

IL = Industrieländer: Liberale Marktwirtschaft

IS = Industrieländer: Sonstige

ED = Emerging Countries/Entwicklungsländer

\* = Signifikant auf 10 % Level

\*\* = Signifikant auf 5 % Level

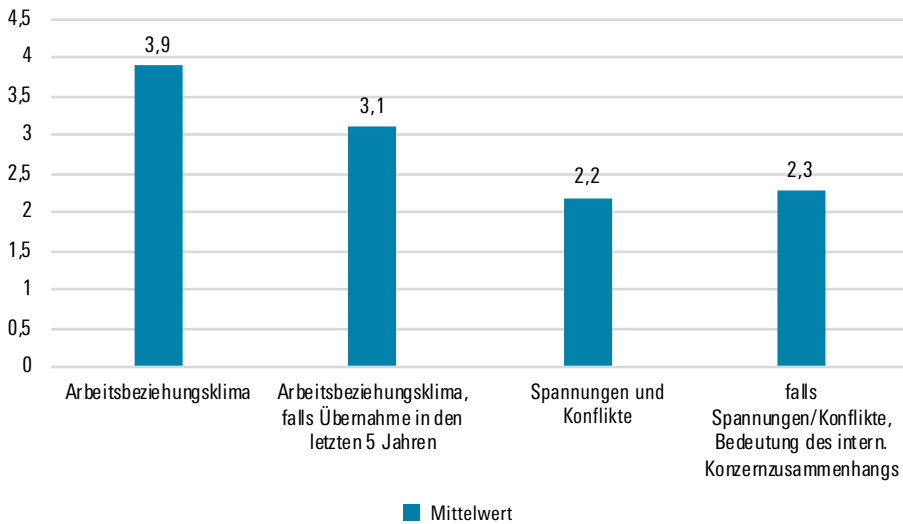
\*\*\* = Signifikant auf 1 % Level

Die in Rot gekennzeichneten Ergebnisse heben hervor, dass bei der Analyse der Regressionsmodelle ein Signifikanzniveau von mindestens 5 Prozent als statistisch signifikant betrachtet wird.

Arbeitsbeziehungen seit Übernahme = Da, nur falls Übernahme und falls Übernahme in den letzten fünf Jahren = das trifft auf etwa 135 Unternehmen zu. Aufgrund der zu kleinen Fallzahlen ED und IS, wurden nur IK und IL verglichen.

Abbildung 3

## Ausprägung der Arbeitsbeziehungen (Mittelwerte)



Quelle: Autoren

Anmerkung: Durchschnittswerteskala 1 bis 5: wobei 5 = sehr gut, sehr verbessert, sehr häufig, sehr groß und 1 = sehr schlecht, sehr verschlechtert, keine

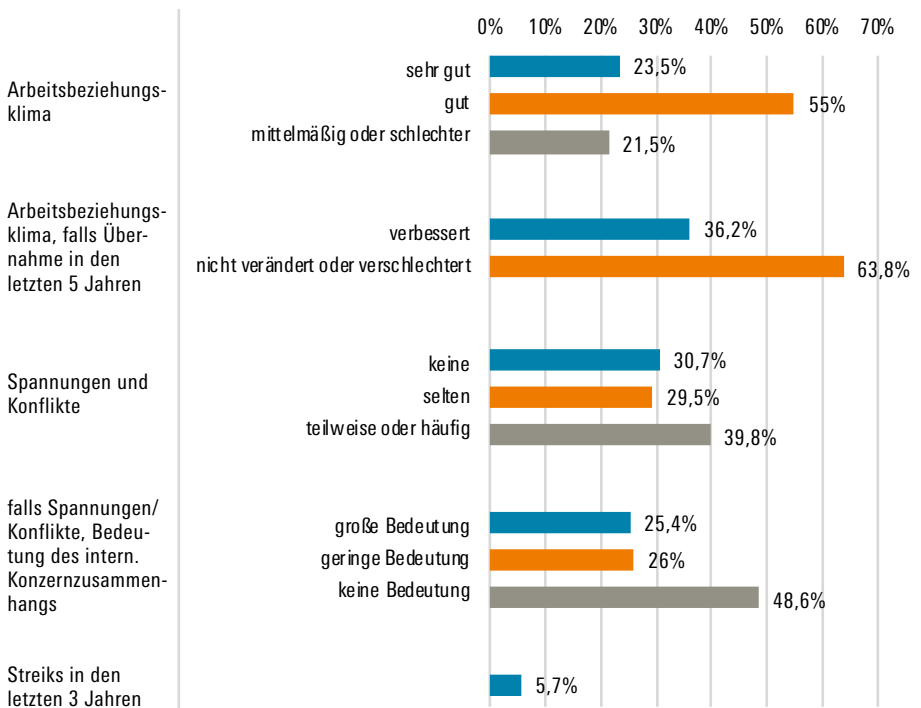
nig mit der deutschen Mitbestimmungskultur und dem dualen System der Arbeitsbeziehungen vertraut sein und/oder diese kritisch betrachten und somit eventuell die etablierten Formen der Interessenaushandlung und Kooperation untergraben und/oder fremde, nicht in die deutsche Mitbestimmungskultur passende Praktiken durchsetzen. Insbesondere bei stark zentralisierten Konzernen mag das lokale Management einen erheblichen Entscheidungsverlust erfahren und vielleicht nicht mehr als kompetenter Verhandlungspartner für die betriebliche Interessenaushandlungen auftreten können.

Allerdings zeigen unsere Ergebnisse, dass sich bei Übernahmen, die in den letzten Jahren getätigt wurden, das Arbeitsbeziehungsklima generell nicht verschlechtert hat (vgl. [Abbildung 3](#) und [Abbildung 4](#)). Bei fast der Hälfte der Fälle kam es zu keinen wesentlichen Veränderungen in der Qualität der Arbeitsbeziehungen. Lediglich 15 Prozent gaben eine Verschlechterung an. Über ein Drittel berichteten sogar von einer Verbesserung des Arbeitsbeziehungsklimas.



Abbildung 4

## Ausprägung der Arbeitsbeziehungen (Verteilung)



Quelle: Autoren

Insgesamt scheinen die Arbeitsbeziehungen nach Angaben des Managements in den ausländisch kontrollierten Unternehmenseinheiten in Deutschland im Wesentlichen durch ein gutes Arbeitsbeziehungsklima und relativ wenig Konflikte/Spannungen gekennzeichnet zu sein.

#### 5.4.2 Bestimmungsgründe: Arbeitsbeziehungsklima und Konflikte

Im Gegensatz zu den Bestimmungsgründen auf der Ebene der Verbreitung der deutschen Arbeitsbeziehungsinstitutionen haben auf der Ebene der Aus-

Abbildung 5

## Anlässe für Konflikte in Verbindung mit dem internationalen Konzernzusammenhang



Quelle: Autoren

prägung und Qualität der Arbeitsbeziehungen die „konventionellen“ Faktoren wie strukturelle und demographische Charakteristika der Unternehmenseinheiten und Branchen- und Industriezugehörigkeit eine geringe Bedeutung (vgl. Tabelle 9). In Bezug auf Letzteres ist nur der Wirtschaftszweig Information und Kommunikation auffällig, und zwar durch erheblich größere Bedeutung des internationalen Konzernzusammenhangs bei Konflikten. Die im Vergleich zu den anderen Dienstleistungsindustrien rasantere Zunahme des Internationalisierungsgrads dieses Wirtschaftszweigs in den letzten Jahren (Statistisches Bundesamt 2019) könnte zumindest z.T. diese Konstellation erklären. Des Weiteren spielt das Herkunftsland der Investoren keine besondere Rolle, mit Ausnahme von Japan. Unternehmenseinheiten im japanischen Besitz haben ein signifikant weniger gutes Arbeitsklima und

signifikant mehr Konflikte. Das steht im Einklang mit Ergebnissen mehrerer internationaler Studien (Marginson et al. 2007; Pudelko/Harzing 2007). Diese weisen auf einen nur partiellen Transfer des japanischen Modells zu den ausländischen Standorten hin, wobei auf die umfangreichen Partizipations- und Konsultationspraktiken und auf Arbeitsplatzsicherheit des japanischen Modells verzichtet wird und umfangreiche, von der Konzernzentrale eingesetzte Kontroll- und Monitoring-Praktiken zum Tragen kommen, die eher „Compliance“ anstatt „Commitment“ schüren und mit einer vergleichsweise hohen Fluktuationsrate der Mitarbeiter einhergehen.

Im Gegensatz zur Verbreitung von Betriebsrat und Tarifvertrag haben die Faktoren, die mit dem internationalen Konzernzusammenhang in Verbindung stehen, einen hohen Erklärungswert bei der Qualität der Arbeitsbeziehungen (vgl. Tabelle 9). Angesichts des generell unbedeutenden Einflusses der Herkunftsländer sowohl bei dem Vorkommen von Arbeitsbeziehungsinstitutionen als auch bei der Ausprägung der Arbeitsbeziehungen scheinen sich „Auslandeffekte“ eher auf der Ebene der Qualität der Arbeitsbeziehung einzustellen. Allerdings nicht in Bezug auf die Makroebene (Herkunftsländer unterschiedlicher Spielarten des Kapitalismus), sondern eher auf der Mikroebene (Aspekte des multinationalen Unternehmens). Zudem gibt es signifikante Zusammenhänge mit dem Vorkommen von Betriebsräten und Einbindung in Branchentarifverträge (vgl. Tabelle 9).

Unternehmenseinheiten mit Betriebsrat weisen ein signifikant weniger gutes Arbeitsbeziehungsklima auf und ein signifikant größeres Vorkommen von Spannungen und Konflikten (vgl. Tabelle 9). Unternehmenseinheiten, für die ein Branchentarifvertrag gilt, zeigen ein signifikant größeres Vorkommen von Spannungen und Konflikten. Das entspricht auch den Ergebnissen der Studie von Hauser-Ditz/Hertwig/Pries (2008, 2012), die allerdings schwerpunktmäßig auf genuin deutsche Betriebe zugeschnitten ist.

Die Ergebnisse unserer Studie müssen jedoch vor dem Hintergrund des allgemeinen guten Arbeitsbeziehungsklimas und des allgemein geringen Konfliktgrads unter den ausländisch kontrollierten Unternehmenseinheiten (vgl. Abbildung 3 und Abbildung 4) interpretiert werden. Die negative Assoziation des Vorkommens eines Betriebsrats mit dem Arbeitsbeziehungsklima heißt nicht unbedingt, dass das Klima in diesen Unternehmenseinheiten schlecht ist. Es heißt eher, dass es weniger gut ist. Analog dazu bedeutet die positive Assoziation von Betriebsrat und Flächentarifvertrag mit Spannungen und Konflikten nicht, dass die Arbeitsbeziehungen generell konfliktreich sind. Vor dem Hintergrund des allgemeinen niedrigen Konfliktgrads unter den Unternehmenseinheiten geht das lediglich mit einem relativ häufigeren

Auftauchen von Spannungen und Konflikten einher. Weiterhin zeigen unsere Ergebnisse zu Unternehmenseinheiten mit Betriebsrat, dass lediglich in ca. 20 Prozent der Fälle sowohl ein relativ weniger gutes Arbeitsbeziehungsklima als auch ein relativ höherer Konfliktgrad vorzufinden sind. Der Betriebsrat allein kann natürlich nicht zu einem guten Arbeitsbeziehungsklima beitragen, wenn das Management nicht zur konstruktiven Zusammenarbeit bereit ist.

Der Zusammenhang zwischen Branchentarifvertrag und einem relativ höheren Konfliktgrad bei den Arbeitsbeziehungsbedingungen auf betrieblicher Ebene bedeutet nicht, dass der Flächenvertrag nicht seine Friedensfunktion erfüllt, sondern dass sich aus der konkreten Umsetzung der Regulierungstatbestände der Branchentarifverträge auf die betriebliche Ebene auch mehr Konflikttatbestände ergeben können, insbesondere im Vergleich zu nicht tariflich gebundenen Unternehmenseinheiten. Das wird durch Öffnungsklauseln und der wachsenden Verbetrieblichung von Arbeitsbeziehungen zu Entgeltfragen und Arbeitszeit noch akzentuiert.

Es ist nicht verwunderlich, dass es bei Unternehmenseinheiten, die einen Betriebsrat haben, häufiger zu Spannungen und Konflikten kommen kann. Betriebsräte haben eine, sich aus dem Betriebsverfassungsgesetz ergebende, höhere Konfliktfähigkeit und Konfliktmenge im Vergleich zu alternativen Formen der Interessenvertretung und Foren der direkten Mitarbeiterbindung. Wobei infolge der wachsenden Dezentralisierung im Flächentarifvertragssystem sich die Regulierungsmenge auf der betrieblichen Ebene erhöht und damit auch das Konfliktpotenzial. Des Weiteren kann sich bei ausländisch kontrollierten Unternehmenseinheiten die Konfliktmenge durch das Konfliktpotenzial erhöhen, das sich aus dem internationalen Konzernzusammenhang ergibt. Allerdings zeigen unsere Ergebnisse, dass der Betriebsrat nicht signifikant in Verbindung steht mit Konflikten dieser Art (vgl. [Tabelle 9](#)).

Im Zusammenhang mit den Befunden im nachfolgenden Abschnitt, in denen die Geschäftsleitung das Verhältnis zum Betriebsrat in über zwei Drittel der Fälle als „sehr kooperativ“ oder „kooperativ“ bewertet (vgl. [Abbildung 7](#)), scheint die Konfliktbewältigung eher konstruktiv zu verlaufen. Damit schließen sich effektive Interessenvertretung und Kooperation nicht gegenseitig aus. Dies wird im Abschnitt „Varianz der Arbeitsbeziehungen“ detaillierter eruiert werden müssen.

Bei den Einflussfaktoren, die mit dem internationalen Konzernzusammenhang bzgl. der Arbeitsbeziehungsqualität in Verbindung stehen, hat die Vertrautheit der ausländischen Zentrale mit den Arbeitsbeziehungen vor

Ort, inklusive der Besonderheiten der deutschen Mitbestimmungskultur und des deutschen dualen Systems, durchweg einen positiv signifikanten Einfluss auf die Arbeitsbeziehungen in den Unternehmenseinheiten (vgl. Tabelle 9). Je vertrauter die Zentrale mit den Arbeitsbeziehungen vor Ort ist, desto besser das Arbeitsbeziehungsklima, desto weniger Konflikte/Spannungen, desto weniger Konflikte, die aus dem internationalen Konzernzusammenhang entstehen, und desto positiver die Entwicklung der Arbeitsbeziehungen in Fällen, in denen die Unternehmenseinheit in den letzten fünf Jahren übernommen wurde. Eine mit den Arbeitsbeziehungen vor Ort vertraute übergeordnete Managementebene mag sensibler in Bezug auf die Gegebenheiten der Arbeitsbeziehungskonstellation am Standort sein, eher an sozialpartnerschaftliche Arbeitsbeziehungen interessiert sein, und sie könnte das mit dem internationalen Konzernzusammenhang in Verbindung stehende Konfliktpotenzial reduzieren durch Anpassung von konzernweiten Vorgaben etc. an die örtliche Situation.

Dort, wo das lokale Management wichtige unternehmerische Entscheidungen treffen kann, wirkt sich das positiv auf das Arbeitsbeziehungsklima aus, und Konflikte, die sich aus dem internationalen Konzernzusammenhang ergeben, haben eine geringere Bedeutung (vgl. Tabelle 9). Eine größere strategische Entscheidungsautonomie der ausländischen Tochterfirma hängt mit einem signifikant besseren Arbeitsbeziehungsklima und einer signifikant geringeren Bedeutung von Konflikten in Verbindung mit dem internationalen Konzernzusammenhang zusammen. Dort, wo die Geschäftsführung vor Ort nicht nur Befehlsempfänger ist, sondern wichtige Entscheidungen treffen kann, haben es die Mitarbeiter und deren Vertreter mit einem entscheidungs- und verhandlungsrelevanten Management vor Ort zu tun. Das scheint ein wichtiger Faktor für das Entstehen eines guten Arbeitsbeziehungsklimas zu sein.

In Bezug auf den Grad der Einbindung im internationalen Konzernverbund führt eine höhere Abhängigkeit der Tochterfirma von Technologie-/ Know-how-Transfers und der Zulieferung von Dienstleistungen, Vorprodukten etc. aus der Muttergesellschaft oder anderen Konzerneinheiten zu signifikant mehr Konflikten und zu einer signifikant größeren Bedeutung des internationalen Konzernzusammenhangs für Konflikte (vgl. Tabelle 9). Diese Abhängigkeit des Tochterunternehmens mag dazu führen, dass die Unternehmenseinheit relativ weniger Machtressourcen gegenüber der zentralen Ebene einzusetzen hat und somit weniger Spielraum gegeben ist, um sich zentraler Kontrolle und internationaler Koordination und/oder Standardisierung der Unternehmenspolitik und Praktiken zu widersetzen. Dies scheint

die Arbeitsbeziehungen am Standort zu belasten und konflikträchtiger zu machen. Allerdings ist die signifikant positive Assoziation dieser Variablen mit den Verbesserungen der Arbeitsbeziehungen in Unternehmenseinheiten, die in den letzten fünf Jahren übernommen wurden, erklärungsbedürftig.

## 5.5 Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat: Ausprägung und Bestimmungsgründe

### 5.5.1 Kooperation und Interessensregulierung

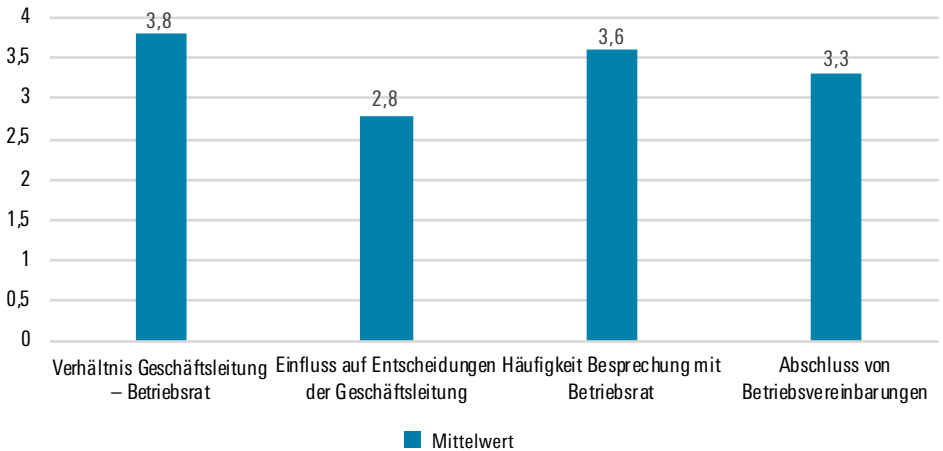
Das Management in den ausländisch kontrollierten Unternehmenseinheiten kommt mit den vergleichsweise weitreichenden Mitbestimmungsrechten der deutschen Betriebsräte gut zurecht. Mit einem Mittelwert von 3,8 auf der 5-Punkte-Skala kann das Verhältnis zwischen Management und Betriebsrat im Durchschnitt als gut gelten (vgl. [Abbildung 6](#)). Über zwei Drittel der befragten Geschäftsleitungen bewerteten das Verhältnis zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat als „sehr kooperativ“ oder „kooperativ“ (vgl. [Abbildung 7](#)), lediglich 7,5 Prozent der Befragten beurteilten das Verhältnis als konflikträchtiger. Die Einschätzung in unserer Studie deckt sich in etwa mit den Ergebnissen der Managementseite in der Großumfrage von Hauser-Ditz/Hertwig/Pries (2008, 2012) von Betrieben in Deutschland und einer kleineren Studie von Vitols (2001) zur Arbeitsbeziehung in ausländischen Unternehmen. Allerdings weisen Hauser-Ditz/Hertwig/Pries (2008, 2012) auf eine etwas ungünstigere Beurteilung bei Tochterbetrieben ausländischer Unternehmen hin.

Zum Bild eines generell kooperativen Umgangs mit dem Betriebsrat passt auch die Tatsache, dass Einigungsstellenverfahren in den letzten drei Jahren die Ausnahme waren (16 Prozent, vgl. [Abbildung 7](#)). Obwohl in Unternehmenseinheiten mit Betriebsrat im Vergleich zu denen ohne Betriebsrat Konflikte relativ häufiger auftauchen (vgl. [Tabelle 9](#)), dieser Umstand aber vor dem Hintergrund des allgemeinen niedrigen Konfliktgrads in der Gesamtpopulation der Befragten betrachtet werden muss, mag das größtenteils kooperative Verhältnis zum Betriebsrat nahelegen, dass die Konfliktbewältigung zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat in vielen Unternehmenseinheiten in eher konstruktiven Bahnen verläuft. Allerdings muss dies im Abschnitt „Varianz der Arbeitsbeziehungen“ noch differenzierter betrachtet werden.

Besprechungen zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat finden relativ häufig statt (vgl. [Abbildung 6](#)). In fast 63 Prozent der Unternehmenseinhei-

Abbildung 6

## Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat (Mittelwerte)



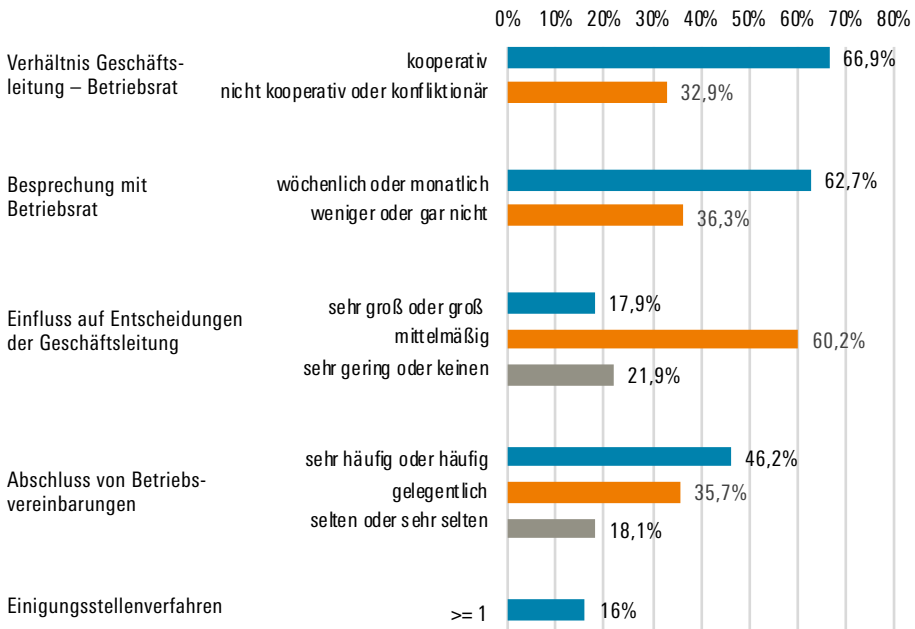
Quelle: Autoren

Anmerkung: Durchschnittswerteskala 1 bis 5; wobei 5 = sehr kooperativ, sehr groß, sehr häufig und 1 = sehr konfliktreich, keinen Einfluss, sehr selten

ten bespricht sich die Geschäftsleitung in der Regel entweder wöchentlich oder monatlich mit dem Betriebsrat (vgl. [Abbildung 7](#)). Dies steht im Einklang mit den Ergebnissen der Studie von Hauser-Ditz/Hertwig/Pries (2008, 2012). Gemessen am Abschluss von Betriebsvereinbarungen ist das Regulierungsniveau im Durchschnitt als zufriedenstellend zu bezeichnen (vgl. [Abbildung 6](#)). Etwas weniger als die Hälfte der befragten Geschäftsleitungen gaben an, dass innerhalb der letzten drei Jahre entweder „sehr häufig“ oder „häufig“ Betriebsvereinbarungen getroffen wurden. Dem gegenüber gaben ca. 18 Prozent an, dass Betriebsvereinbarungen eher die Ausnahme waren ([Abbildung 7](#)). Obwohl das Verhältnis zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat generell kooperativ ist, scheint der Betriebsrat nur einen eher mittelmäßigen Einfluss auf die Entscheidung der Geschäftsleitung zu haben ([Abbildung 6](#)). Nur ca. 18 Prozent der befragten Geschäftsleitungen gaben an, dass der Betriebsrat einen „sehr großen“ oder „großen“ Einfluss hat und fast 22 Prozent der Befragten attestierten einen „geringen“ oder „keinen“ Einfluss. Über die Hälfte bewerteten den Einfluss des Betriebsrats als eher mittelmäßig (vgl. [Abbildung 7](#)).

Abbildung 7

## Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat (Verteilung)



Quelle: Autoren

### 5.5.2 Bestimmungsgründe der Zusammenarbeit mit Betriebsräten

Im Gegensatz zu den Bestimmungsfaktoren zu dem Aufkommen von Arbeitsinstitutionen und der Arbeitsbeziehungssituation in der Gesamtheit der Unternehmenseinheiten haben bestimmte Variablen­gruppen (strukturelle und demographische Faktoren; Branche und Industrie bei der Verbreitung von Arbeitsinstitutionen; mit dem internationalen Konzernzusammenhang in Verbindung stehende Faktoren bei der Arbeitsbeziehungssituation) keinen hohen Erklärungswert (vgl. Tabelle 9). Das heißt, dass die oben genannten Ergebnisse zum Verhältnis von Betriebsrat und Geschäftsleitung (Einfluss des Betriebsrats etc.) recht häufig universal sind. Zum Beispiel weist der nicht



signifikante Einfluss der Firmengröße beim Verhältnis zum Betriebsrat und dessen Einfluss auf die Entscheidungen der Geschäftsleitung darauf hin, dass kooperative Beziehungen sowohl in kleineren und mittelständischen als auch in größeren Unternehmenseinheiten vorherrschen und dass Betriebsräte in kleineren Unternehmenseinheiten im gleichen Umfang Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen haben wie die in größeren Unternehmenseinheiten.

In Bezug auf den Grad der Einbindung im internationalen Konzernverbund steht eine höhere Abhängigkeit der Muttergesellschaft oder anderer Konzerneinheiten von der Tochterfirma hinsichtlich Technologie-/Know-how-Transfers und Zulieferung von Dienstleistungen, Vorprodukten etc. zur Muttergesellschaft oder zu anderen Konzerneinheiten mit einer signifikant größeren Kooperation zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat in Verbindung (vgl. Tabelle 9). In dem Maß, in dem es sich hier um strategisch wichtige Ressourcen handelt, stellt das auch eine Machtressource des lokalen Managements gegenüber dem Headquarter dar und mag somit mehr Spielraum bieten zur Widersetzung von zentraler Kontrolle und internationaler Standardisierung der Unternehmenspolitik und Praktiken. Damit mag sich auch ein größerer Spielraum zur Gestaltung von kooperativen Beziehungen mit dem Betriebsrat bieten.

Wie auch beim Vorkommen der Arbeitsinstitutionen, der Ausprägung des Arbeitsbeziehungsklimas und von Konflikten wurde auch bei der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat keine signifikante Einwirkung nach Art der Herkunftsländer festgestellt (Tabelle 9). Das heißt z.B. dass in Unternehmenseinheiten im Besitz von Muttergesellschaften aus liberalen Marktwirtschaften (wie den USA oder Großbritannien) die Kooperation mit dem Betriebsrat nicht schlechter verläuft als in den Unternehmenseinheiten im Besitz von Muttergesellschaften aus den koordinierten Marktwirtschaften (wie Österreich oder Schweden).

Vor dem Hintergrund (i) einer in gewissen interessenpolitischen Kreisen – BDI (Bovensiepen 2010); American Chamber of Commerce Germany 2015) – teilweise kritischen Haltung zum deutschen Mitbestimmungsmodell, (ii) einer öffentlich geäußerten kritischen Einstellung bestimmter ausländischer Muttergesellschaften, (iii) teilweise anders ausfallender Ergebnisse in qualitativen Studien, insbesondere zu US-amerikanischen Tochterunternehmen in Deutschland und (iv) von Fällen, in denen insbesondere US-amerikanische Konzerne und Konzerne aus Schwellenländern wie China und Indien negativ auffallen (Molitor 2012), stellt sich in Anbetracht der Ergebnisse unserer repräsentativen Großumfrage folgende Frage: Mag es sein, dass ent-

gegen allgemeiner Annahmen über alle Herkunftslandkategorien hinweg die ausländischen Investoren im gleichen Grad die Vorteile der deutschen betrieblichen Mitbestimmung zu schätzen wissen?

## 5.6 Varianz der Arbeitsbeziehungen

Wie im Methodenbericht dargestellt, wurden zur Ermittlung der Attribute der Arbeitsbeziehungstypologien alle Variablen, die sich als signifikante Bestimmungsfaktoren für das Arbeitsbeziehungsklima und Konflikte/Spannungen erwiesen (inkl. „marginal signifikant“, d. h.  $p < 10$  Prozent) berücksichtigt (vgl. Kapitel 3.6). Weiterhin wurden die in den Regressionsmodellen als abhängig nominierten Variablen, wie Bedeutung des internationalen Konzernzusammenhangs für Konflikte/Spannungen und der in Firmen mit Betriebsrat relevanten abhängige Variablen (Verhältnis zum Betriebsrat, Einfluss Betriebsrat etc.), den Arbeitsbeziehungstypologien zugeordnet. Trotz nicht signifikanter Assoziationen wurden auch die Herkunftslandkategorien der koordinierten und der liberalen Marktwirtschaften bezüglich der Varianz der Arbeitsbeziehungsqualität in die Tests einbezogen.

Danach wurde im ersten Schritt festgestellt, ob es signifikante Unterschiede in Bezug auf die Variable zwischen den Arbeitsbeziehungstypen gibt. Wo sich signifikante Unterschiede zeigten, wurden Post-Tests durchgeführt, um festzustellen, zwischen welchen Typologien diese Unterschiede signifikant sind und welche Richtung diese aufweisen (signifikant mehr oder weniger im Arbeitsbeziehungstyp X im Vergleich zu Typ Y). In [Abbildung 8](#) wurden daher nur Attribute aufgenommen, bei denen sich signifikante Unterschiede zwischen den Arbeitsbeziehungstypen zeigten, anhand der Post-Tests wurde dann die Matrix populiert. Wurde bei einer Arbeitsbeziehungskategorie kein Eintrag zu einer gewissen Variablen gemacht, gibt es hier keine signifikanten Unterschiede zu anderen Arbeitsbeziehungstypen.

Die Ergebnisse innerhalb der einzelnen Arbeitsbeziehungstypen müssen immer relativ und vor dem Hintergrund der allgemeinen Befunde (z. B. vor dem Hintergrund des generell guten Verhältnisses zum Betriebsrat, eines generell eher mittelmäßigen Einflusses des Betriebsrats auf Unternehmensentscheidungen, des eher geringen Vorkommens von Einigungsstellenverfahren) interpretiert werden. Sollte in [Abbildung 8](#) z. B. bei Arbeitsbeziehungstyp X „größerer Einfluss des Betriebsrats“ und bei Arbeitsbeziehungstyp Y „geringer Einfluss des Betriebsrats“ stehen, so heißt dies nicht, dass der Betriebsrat in Unternehmenseinheiten mit Arbeitsbeziehungstyp X absolut ge-

sehen einen hohen Einfluss hat, sondern dass er relativ im Vergleich zu Unternehmenseinheiten mit Arbeitsbeziehungstyp Y einen signifikant größeren Einfluss ausübt. Dies muss jedoch dann vor dem Hintergrund interpretiert werden, dass der Einfluss des Betriebsrats über alle Arbeitsbeziehungstypen hinweg nicht sehr hoch ist.

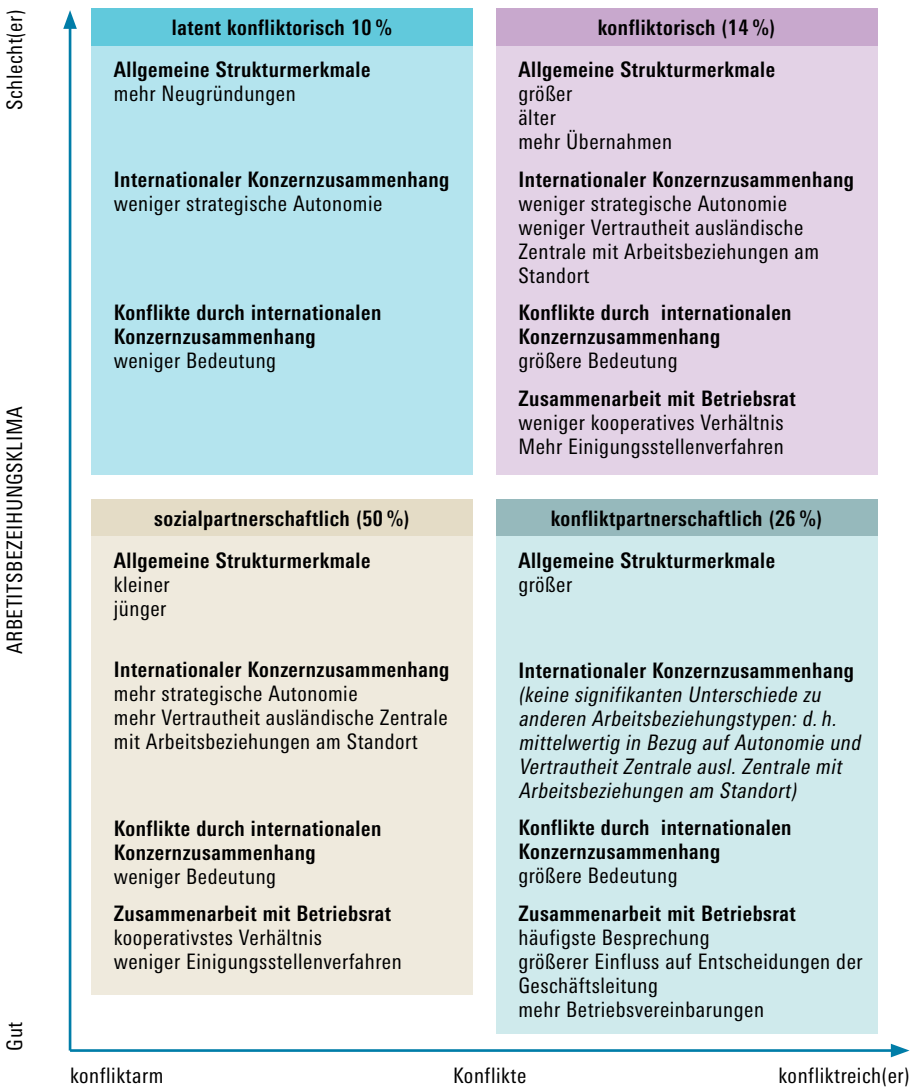
In 76 Prozent der ausländisch kontrollierten Unternehmenseinheiten scheint ein grundsätzlich von Vertrauen, Motivation und Kooperation geprägtes Klima zwischen Belegschaft, Betriebsrat und lokalem Management vorzuherrschen, wobei dies bei zwei Drittel der Firmen mit relativ wenig Konflikten und Spannungen einhergeht, während bei einem Drittel Konflikte und Spannungen relativ häufiger vorkommen. Ein sozialpartnerschaftliches Verhältnis scheint es daher in 50 Prozent aller Unternehmenseinheiten zu geben und konfliktpartnerschaftliche Arbeitsbeziehungen in 26 Prozent aller Unternehmenseinheiten. In 14 Prozent der ausländischen Unternehmenseinheiten herrschen allerdings konfliktorientiertere Arbeitsbeziehungen vor. In 10 Prozent der Unternehmenseinheiten sind die Arbeitsbeziehungen als latent konfliktorientiert zu bezeichnen (vgl. [Abbildung 8](#)).

Es wurden keine signifikanten Unterschiede nach Art der Herkunftsländer festgestellt. Das heißt, sozialpartnerschaftliche und konfliktpartnerschaftliche Arbeitsbeziehungen kommen nicht signifikant weniger in Unternehmenseinheiten im Besitz von Muttergesellschaften aus liberalen Marktwirtschaften (wie den USA oder Großbritannien) vor als in Unternehmenseinheiten im Besitz von Muttergesellschaften aus den koordinierten Marktwirtschaften (wie Österreich oder Schweden). Analog sind konfliktorientiertere Arbeitsbeziehungen nicht signifikant seltener in Unternehmenseinheiten im Besitz von Muttergesellschaften aus koordinierten Marktwirtschaften als in Unternehmenseinheiten im Besitz von Muttergesellschaften aus liberalen Marktwirtschaften. Folglich gibt es weder bei den globalen (d. h. bei den obigen Regressionsanalysen) noch bei den differenzierten Analysen zur Arbeitsbeziehungsqualität starke Hinweise auf Herkunftsländereffekte.

Sozialpartnerschaftliche Arbeitsbeziehungen: Das lokale Management hat relativ mehr Autonomie, strategische unternehmerische Entscheidungen vor Ort selbst zu treffen, die übergeordnete ausländische Managementebene hat einen höheren Grad der Vertrautheit mit der Arbeitsbeziehungssituation der Unternehmenseinheit, und wo Konflikte dennoch auftauchen, stehen sie weniger mit dem internationalen Konzernzusammenhang in Verbindung (vgl. [Abbildung 8](#)). Das korrespondiert mit den Regressionsanalysen (vgl. [Tabelle 9](#)), die aufzeigen, dass diese Faktoren eine wichtige Rolle für gute Arbeitsbeziehungen am Standort spielen und Konflikte reduzieren, die sich aus

Abbildung 8

Varianz der Arbeitsbeziehungen in ausländisch kontrollierten Unternehmenseinheiten



Quelle: Autoren

dem internationalen Konzernzusammenhang ergeben. Eine mit der Arbeitsbeziehungssituation in den deutschen Unternehmenseinheiten vertraute übergeordnete Konzernebene mag mehr Verständnis für die deutsche Mitbestimmungskultur und die betriebliche Mitbestimmung durch den Betriebsrat aufbringen und eher an sozialpartnerschaftlichen Arbeitsbeziehungen interessiert sein. In Verbindung mit einem Management vor Ort, das nicht nur Befehlsempfänger ist, sondern wichtige Entscheidungen treffen kann, steht dem Betriebsrat ein entscheidungs- und verhandlungsrelevantes Management gegenüber. Das scheint ein wichtiger Faktor zur Generierung von sozialpartnerschaftlichen Arbeitsbeziehungen zu sein.

*Konfliktpartnerschaftliche Arbeitsbeziehungen:* Es gibt keine signifikanten Unterschiede zu den anderen Arbeitsbeziehungstypen in Bezug auf strategische Autonomie des lokalen Managements und der Vertrautheit der übergeordneten ausländischen Managementebene mit der Arbeitsbeziehungssituation der Unternehmenseinheit (vgl. [Abbildung 8](#)). Strategische Autonomie und Vertrautheit sind daher eher durchschnittlich. Unter anderem mag dies auch die relativ größere Bedeutung von Konflikten aus dem internationalen Konzernzusammenhang im Vergleich zu den sozialpartnerschaftlichen Unternehmenseinheiten erklären – und somit z. T. das relativ häufigere Vorkommen von Konflikten und Spannungen. Allerdings scheint die Konfliktbewältigung mit den Betriebsräten in durchweg konstruktiven Bahnen zu verlaufen. Die Geschäftsleitung bespricht sich häufiger mit dem Betriebsrat, und es existieren mehr Betriebsvereinbarungen. Der Betriebsrat hat zudem in diesen Firmen den größten Einfluss auf die unternehmerischen Entscheidungen der Geschäftsleitung. Dies deutet insgesamt auf eine belastungsfähige Partnerschaftskultur hin, in der Durchsetzungsfähigkeit des Betriebsrats und kooperative Verhältnisse nicht im Widerspruch stehen.

*Konfliktorientierte Arbeitsbeziehungen:* Das lokale Management hat weniger strategische Autonomie, die übergeordnete Managementebene ist am wenigsten mit der Arbeitsbeziehungssituation der Unternehmenseinheit vertraut, und Konflikte, die sich aus dem internationalen Zusammenhang ergeben, haben eine größere Bedeutung in der Konfliktmenge (vgl. [Abbildung 8](#)). Die Konfliktbewältigung mit dem Betriebsrat scheint generell nicht in konstruktiven Bahnen im Rahmen einer „kooperativen Streitkultur“ zu verlaufen. Das Verhältnis von Betriebsrat und Geschäftsleitung ist am wenigsten kooperativ, und es gibt relativ mehr Einigungsstellenverfahren. Aufgrund des größeren Vorkommens eines lokalem Managementbesatzes, der am Standort weniger selbst entscheiden darf, ist anzunehmen, dass der Betriebsrat häufig kein direktes entscheidungsfähiges Gegenüber in seinem

Kompetenzbereich hat und wichtige unternehmerische Entscheidungen am Standort von zentraler Stelle getroffen werden. Dazu kommt, dass diese wenig mit der Arbeitsbeziehungssituation in den deutschen Unternehmenseinheiten vertraut ist und ihr somit das Verständnis für die deutsche Mitbestimmungskultur und der betrieblichen Mitbestimmung durch den Betriebsrat fehlen mag. Es ist jedoch anzumerken, dass nur 14 Prozent der ausländischen Unternehmenseinheiten insgesamt und 20 Prozent der Unternehmenseinheiten mit Betriebsrat in die „konfliktorischere“ Kategorie fallen.

Allerdings zeigt die Verortung der Firmen in der Klima-Konflikt-Matrix in dem qualitativen Teil des Projekts (Dörrenbächer et al. 2019) ein z. T. ungünstigeres Bild. Im Vergleich mit den Ergebnissen in diesem Kapitel kommen sozialpartnerschaftliche Verhältnisse relativ weniger zum Tragen, und latent konfliktorische Verhältnisse sind ausgeprägter. Da die Ergebnisse in diesem Kapitel auf einer reinen Managementbefragung beruhen, die Ergebnisse in den Fallstudienvergleichen aber Informationen von Managementseite als auch von betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretern in den ausländischen Firmen berücksichtigen, mögen sich die Eindrücke in diesem Kapitel durchaus relativieren, wenn die Sichtweise aus der Betriebsrätebefragung mit einbezogen wird.

## 6 ERGEBNISSE AUS DER BETRIEBSRÄTEBEFRAGUNG UND MATCHED-SAMPLE-VERGLEICH

---

Die folgende Darstellung umfasst zunächst die Ergebnisse in der Gesamtschau aus der Betriebsrätebefragung und dem Matched-Sample-Vergleich aus der Managementbefragung. Im Blickpunkt stehen die Kernthemen zur Arbeitsbeziehungsqualität, zu Konflikten und Spannungen im Zusammenhang mit dem internationalen Konzernzusammenhang, zur Zusammenarbeit von Betriebsrat und Geschäftsleitung sowie zur Varianz der Arbeitsbeziehungen. Im zweiten Teil werden diese Themenkomplexe detaillierter in Bezug auf das Herkunftsland der Muttergesellschaften analysiert. Von besonderem Interesse ist hier der Vergleich zwischen Unternehmenseinheiten im Besitz von Muttergesellschaften aus koordinierten Marktwirtschaften (d. h. mit institutionellen, rechtlichen und kulturellen Rahmenbedingungen mit Affinität zur deutschen Konfiguration) mit denen im Besitz von Muttergesellschaften aus liberalen Marktwirtschaften und denen im Besitz von US-Konzernen insbesondere. Durch dieses Vorgehen kann auch untersucht werden, ob die Eindrücke aus dem qualitativen Teil dieses Projekts (Dörrenbächer et al. 2019) statistische Unterstützung finden.

Analog der Vorgehensweise der Erstbefragung wird bei den statistischen Tests ein Signifikanzniveau von mindestens 5 Prozent als statistisch signifikant betrachtet (vgl. Anmerkungen in [Kapitel 5](#) für das Rational der Festlegung dieser Grenze).

### 6.1 Ergebnisse in der Gesamtschau

#### 6.1.1 Arbeitsbeziehungen und Zusammenarbeit Betriebsrat – Management

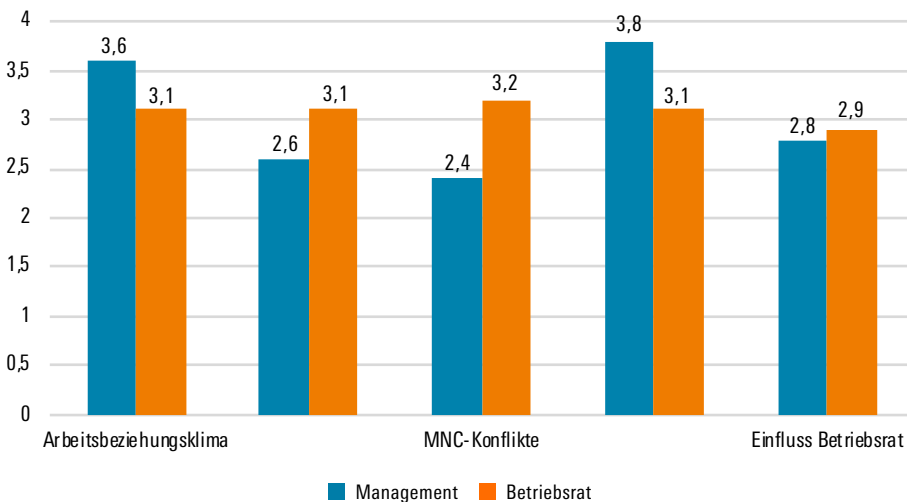
**Abbildung 9** stellt die Bewertungen aus der Betriebsrätebefragung und der gepaarten Stichprobe aus der Managementbefragung vor. Die Einschätzung der aus der Managementbefragung gewonnenen Informanten von Tochterunternehmen, die an der Betriebsrätebefragung teilgenommen haben, fällt in Bezug auf Arbeitsbeziehungsklima und Konflikte etwas ungünstiger aus im Vergleich zur Erstbefragung, die sowohl Tochterunternehmen mit Betriebsrat als auch ohne umfasste (vgl. **Abbildung 3**). Dies konveniert mit den Er-

gebnissen der Regressionsanalysen in Kapitel 5 (vgl. Tabelle 9). Die diesbezüglichen Erklärungszusammenhänge wurden in Kapitel 5.4 eingehend aufgezeigt.

Bei dem Vergleich der Informanten aus der Betriebsrätebefragung und des Matched-Management-Samples zeigen sich signifikante Auffassungsunterschiede, mit Ausnahme des Einflusses des Betriebsrats auf Entscheidungen der Geschäftsleitung, welcher von beiden Informantengruppen als eher mittelmäßig eingestuft wird (vgl. Abbildung 9). Im Durchschnitt werden die Arbeitsbeziehungssituation sowie die Zusammenarbeit von Betriebsrat und Geschäftsleitung von den Betriebsräten als ungünstiger bewertet. Mit Ausnahme des Einflusses des Betriebsrats zeigen die Chi-Square-Tests und T-Tests, dass die unterschiedlichen Sichtweisen der Interessenvertretung und der Managementseite hoch signifikant sind (Tabelle 10). Dies korrespondiert im Wesentlichen mit den Eindrücken der Fallstudienanalyse im qualitativen Teil des Projekts (Dörrenbächer et al. 2019) und der These, dass einseitige auf reine Managementinformationen beruhende quantitative Studien tendenziell als konfliktverharmlosend zu bewerten sind.

Abbildung 9

### Ausprägung der Arbeitsbeziehungen



Quelle: Autoren



Tabelle 10

**Tests zur Unterschiedlichkeit der Bewertungen zwischen Management  
(aus Matched Sample) und Betriebsrat**

	Chi-Square-Test	T-Test
Arbeitsbeziehungsklima	71.143***	8.901***
Spannungen und Konflikte	34.204***	-5.076***
Falls Konflikte und Spannungen: Bedeutung des internationalen Konzernzusammenhangs	24.935***	-5.029***
Verhältnis Geschäftsleitung – Betriebsrat	20.025***	4.112***
Einfluss Betriebsrat auf Entscheidungen der Geschäftsführung	7.866*	-1.329

Quelle: Autoren

Anmerkung: \* = signifikant auf 10 % Level, \*\* = signifikant auf 5 % Level, \*\*\* = signifikant auf 1 % Level

In der Gesamtschau legen die Befunde aufseiten des Managements eine relativ gute Arbeitsbeziehungsqualität nahe und einen recht positiven Umgang mit der betrieblichen Mitbestimmung. Im Durchschnitt darf das Arbeitsbeziehungsklima mit einem Mittelwert von 3,6 als mittelgut betrachtet werden, und die Arbeitsbeziehungen gilt als nicht besonders konfliktbeladen (Mittelwert 2,6, vgl. [Abbildung 9](#)). Die Bedeutung des internationalen Konzernzusammenhangs an der Konfliktmenge in den Tochterunternehmen hat nach Managementangaben einen eher moderaten Einfluss ([Abbildung 9](#)). Das Management sieht generell die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat als kooperativ (Mittelwert 3,8) und den Einfluss des Betriebsrats als mittelmäßig (Mittelwert 2,8) ([Abbildung 9](#)).

Die Betriebsräte bewerten diese Situation durchaus kritischer. Allerdings ist auffällig, dass sie über alle der fünf Kernthemen der Arbeitsbeziehungen und Zusammenarbeit mit der betrieblichen Interessenvertretung hinweg die Situation im Durchschnitt mittelmäßig/mittelwertig beurteilen (d. h. um einen Wert von 3 auf der 5-Punkte-Skala – vgl. [Abbildung 9](#)). Vor dem Hintergrund der mittelguten Sichtweise des Managements können die Befunde aus der Betriebsrätebefragung (und die statistisch signifikanten Unterschiede der beiden Informantengruppen in [Tabelle 10](#)) nicht daraufhin interpretiert werden, dass Betriebsräte die Arbeitsbeziehungssituation und die Interaktionen zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung als schlecht bewerten, sondern

nur als relativ schlechter als aus Sicht des Managements. Insgesamt scheinen Betriebsräte im Durchschnitt die Situation als „zufriedenstellend“ zu bewerten.

Dieser Tenor aus der repräsentativen Umfrage relativiert auch die Eindrücke von stark konfliktbeladenen Arbeitsbeziehungen in dem Teil des qualitativen Forschungsbestands, der auf mitbestimmungskritische Industriebereiche abstellt und somit eher Spitzen als die Gesamtschau aller Industriezweige und Branchen widerspiegelt (z. B. Artus 2008; Iseke/Schneider 2012; Royle 2010). Die Ergebnisse der Betriebsrätebefragung sind sicherlich kein „Gütesiegel“ der Arbeitsbeziehungen in ausländischen Unternehmen in Deutschland. Fasst man allerdings die Bewertungen beider Informantengruppen zusammen, ist die Kritik von gewissen interessenpolitischen Kreisen wie des BDI oder des American Chamber of Commerce Germany an dem deutschen betrieblichen Mitbestimmungsmodell nur schwer nachvollziehbar. Des Weiteren zeigt der als eher mittelmäßig eingestufte Einfluss des Betriebsrats auf die Entscheidungen der Geschäftsleitung in beiden Informantengruppen, dass die Kritik der Behinderung und einer nicht marktkonformen Verzerrung der Unternehmensentscheidung nicht berechtigt zu sein scheint.

Allerdings speisen sich die Mittelwerte in [Abbildung 9](#) z. T. aus recht widersprüchlichen Einschätzungen (vgl. [Tabelle 11](#)). Während fast 70 Prozent des Managements ein gutes Arbeitsbeziehungsklima angeben, sehen Betriebsräte diesen Punkt kritischer. Obgleich fast 40 Prozent gleicher Ansicht waren, bewerteten über 40 Prozent das Klima als eher mittelmäßig und eine größere Minderheit bewertete das Klima schlechter, als das Management es beurteilte. Obwohl über 40 Prozent beider Informantengruppen keine besondere Konfliktlastigkeit der Arbeitsbeziehungen attestierten, beurteilten wesentlich mehr Betriebsräte die Arbeitsbeziehungen als konfliktreicher und wesentlich mehr Managementinformanten die Arbeitsbeziehungen als konfliktarm.

Dies unterstreicht den Tenor der qualitativen Befunde dieses Projekts (Dörrenbächer et al. 2019), in denen die Arbeitnehmervertretung das Arbeitsbeziehungsklima generell als schlechter und die Konflikthaftigkeit als höher einschätzt als das Management. Obgleich die Mehrheit der Betriebsräte als auch des Managements die Zusammenarbeit als durchweg kooperativ ansehen, bewerten mehr als doppelt so viele Betriebsräte die Zusammenarbeit als konfliktreich im Vergleich zum Management. Dies entspricht im Großen und Ganzen den Ergebnissen der Studie von Hauser-Ditz/Hertwig/Pries (2008, 2012) in Bezug auf den Vergleich der Bewertungen von Management und Betriebsräten in ausländischen Betrieben hinsichtlich der Zusam-

Tabelle 11

**Ausprägung der Arbeitsbeziehungen**

	Management	Betriebsrat
<b>Arbeitsbeziehungsklima</b>		
gut	69,3 %	39,4 %
mittelmäßig	27,0 %	43,6 %
schlecht	4,0 %	17,1 %
<b>Spannungen und Konflikte</b>		
keine oder sehr selten	43,4 %	28,5 %
manchmal	43,0 %	44,8 %
häufig	13,5 %	26,7 %
<b>falls Konflikte: Bedeutung intern. Konzernzusammenhang</b>		
groß	28,9 %	50,6 %
zum Teil	14,2 %	13,0 %
sehr gering oder keine Bedeutung	56,9 %	36,4 %
<b>Verhältnis Geschäftsleitung – Betriebsrat</b>		
kooperativ	65,7 %	53,1 %
mittelmäßig	26,0 %	31,9 %
konfliktträchtig	6,2 %	15,0 %
<b>Einfluss Betriebsrat auf Entscheidungen der Geschäftsleitung</b>		
groß	17,4 %	26,6 %
mittelmäßig	52,2 %	41,1 %
gering oder gar nicht	30,4 %	32,4 %

Quelle: Autoren

menarbeit von Betriebsrat und Management. Allerdings gilt weiterhin der Eindruck, dass im Durchschnitts-Tochterunternehmen der Betriebsrat mit der Arbeitsbeziehungsqualität und der Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung im Großen und Ganzen zufrieden ist.

### 6.1.2 Internationalisierungsspezifische Konflikte

Auffallend ist der recht hohe Bewertungsunterschied der beiden Informantengruppen in Bezug auf die Bedeutung des internationalen Konzernzusammenhangs für das Aufkommen von Konflikten und Spannungen. Während das Management diese Bedeutung im Durchschnitt als eher gering betrachtet (Mittelwert 2,4), geben Betriebsräte ein häufigeres Vorkommen von Konflikten in Verbindung mit dem internationalen Konzernzusammenhang an (Mittelwert 3,2), wobei die Bedeutung im Durchschnitt als mittelwertig betrachtet werden kann (Abbildung 9). Somit könnte die signifikant höhere Konflikthaftigkeit der Arbeitsbeziehungen in der Betriebsrätebefragung (Abbildung 9 und Tabelle 10) zumindest teilweise mit der von den Betriebsräten höher empfundenen Bedeutung des internationalen Konzernzusammenhangs zu erklären sein. Über die Hälfte des Managements weist dem internationalen Konzernzusammenhang keine oder nur geringe Bedeutung für das Aufkommen von Konflikten und Spannungen zu (Tabelle 11).

Diametral spielt der internationale Konzernzusammenhang allerdings nach Angaben von über der Hälfte der Betriebsräte eine große Rolle an den in Betrieben aufkommenden Konflikten und Spannung (Tabelle 11). Der Schluss liegt also nahe, dass einseitige auf reine Managementinformationen beruhende quantitative Studien tendenziell das von dem internationalen Konzernzusammenhang strategisch in die deutschen Tochterunternehmen hereingetragene Konfliktpotenzial unterschätzen. Das mag z.T. mit der Sozialisierung des leitenden Managements in die konzernweite Unternehmenskultur und einer entsprechend geringen Attribution des multinationalen Zusammenhangs für aktuelle Spannungen und Konflikte in der Unternehmenseinheit zusammenhängen. In der Tat identifizierte das Management generell weniger diesbezügliche Konflikttatbestände im Vergleich zu den Betriebsräten, was dann auch, im Vergleich zu den Betriebsräten, in durchweg niedrigeren Prozentwerten der Anlässe für internationalisierungsspezifische Konflikte zum Tragen kommt (vgl. Abbildung 10).

Bezüglich der einzelnen internationalisierungsspezifischen Konfliktsanlässe ergibt sich eine hohe Konkordanz in der Rangfolge der relevantesten Kon-

fliktgründe in der Gesamtschau aller Managementinformanten aus der Erstbefragung (d.h. alle Tochterunternehmen mit oder ohne Betriebsrat), der Betriebsrätebefragung und des dazugehörigen Matched-Management-Samples (vgl. [Abbildung 10](#) und [Abbildung 5](#)). Zielvorgaben und konzernweite Standardisierung von Managementansätzen, Verwaltungspraktiken, Produktionsverfahren etc. stehen im Vordergrund (dies entspricht auch den Ergebnissen des qualitativen Teils dieses Projekts), gefolgt von langsamen Entscheidungsfindungsprozessen mit der Zentrale und einer mangelnden Entscheidungsfreiheit des lokalen Managements.

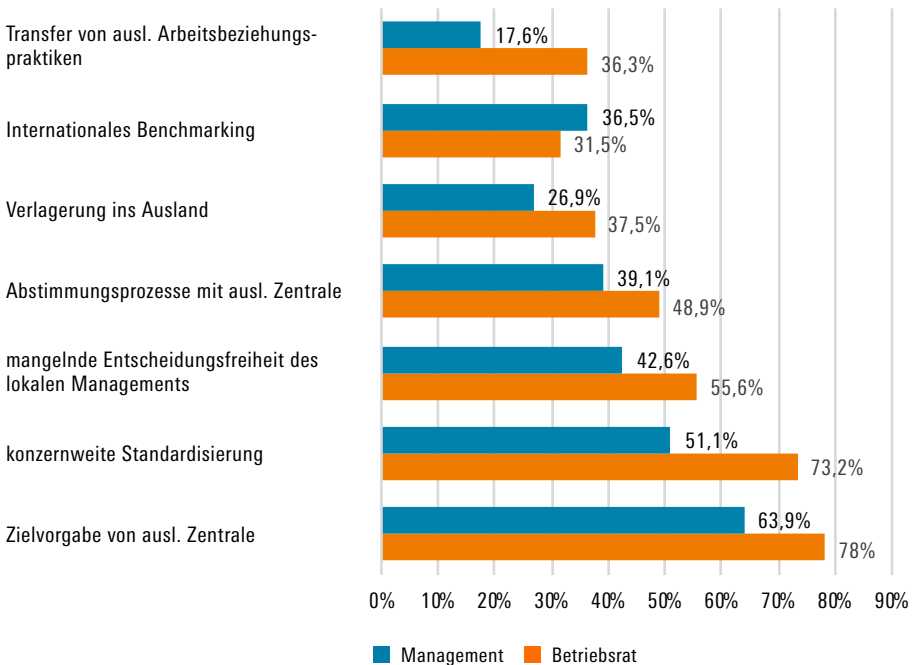
Über alle Konflikttatbestände hinweg titulierte die Betriebsräte ein höheres Vorkommen im Vergleich zum Management. So spielen Bestreben des Transfers von ausländischen Arbeitsbeziehungspraktiken durch die Muttergesellschaften auf Seite der Managementinformanten eine eher untergeordnete Rolle bei den internationalisierungsspezifischen Konflikten (17,6 Prozent). Allerdings haben diese Bestrebungen nach Angaben der Betriebsräte eine wesentlich größere Bedeutung, wobei über ein Drittel das als Konfliktgrund angeben (vgl. [Abbildung 10](#)). Dies scheint mit verschiedenen qualitativen Studien übereinzustimmen, wo z. T. erhebliche Konflikte deutlich wurden, bei denen sich Betriebsräte gegen den Transfer von ausländischen Arbeitsbeziehungspraktiken gewandt haben (Artus 2008; Iseke/Schneider 2012; Williams/Geppert 2011).

Ogleich das Design der quantitativen Studie nicht tiefer die Einzelheiten der Konfliktanlässe beleuchten konnte, zeigen allerdings die diesbezüglichen Erkenntnisse aus dem quantitativen Teil des Projekts (Dörrenbächer et al. 2019) wichtige Einblicke insbesondere in deren Auswirkungen auf die Arbeitsbeziehungen vor Ort. Die nachfolgenden Ausführungen beschränken sich auf die vier am häufigsten genannten Konfliktgründe in [Abbildung 10](#). Die Fallstudien zeigten, dass es sich bei dem am häufigsten genannten Konfliktgrund in [Abbildung 10](#) (Zielvorgaben der übergeordneten Managementebene bzw. der Konzernzentrale) in der Regel um Marge-, Rendite-, Umsatz- oder Budgetvorgaben handelt. Da Zielvorgaben von zentraler Ebene oft kaum von der betrieblichen Interessenvertretung zu beeinflussen sind, kam es zu Konflikten auf der Betriebsebene, wenn dies sich entweder einseitig auf eine Absenkung der Personalkosten orientierte und/oder wenn es von Arbeitnehmerseite als überzogen empfunden wurde und/oder wenn die Art und Weise als überzogen betrachtet wurde, wie die Konzernvorgaben in den Betrieben umgesetzt wurden.

Konzernweite Standardisierungs- und Zentralisierungsbemühungen führen dazu, dass die Betriebe in Deutschland mit Prozessen, Regelungen, For-

Abbildung 10

## Anlässe für Konflikte in Verbindung mit dem internationalen Konzernzusammenhang im Vergleich



Quelle: Autoren

matvorgaben und Produktinhalten konfrontiert sind, die ihren Ursprung und ihre Funktions- bzw. Marktlogik außerhalb Deutschlands und der dort geltenden Arbeitsbeziehungsnormen und Praktiken haben. Dies führte in den Fallstudien z.T. zu konflikthafter Anpassungsprozessen, häufig auch zu einer Anspannung der Arbeitsbeziehungen (Dörrenbächer et al. 2019). Standardisierungsbemühungen gehen üblicherweise von übergeordneter Ebene aus und sind tendenziell konfliktlastig, da sie lokale Interessen und Routinen betreffen. Da Standardisierungsbestrebungen häufig auf die Erschließung von Kostensenkungspotenzialen zielen, waren Zentralisierungs- und Standardisierungsbewegungen problematisch für Betriebsrat und Arbeitnehmer, weil aufgrund der Nachfolgeprobleme dies zu einem erhöhten betrieblichen Kostendruck im Betrieb führt, inklusive Arbeitsplatzabbau, der sich negativ

auf die Arbeitsbeziehungsqualität an den deutschen Standorten auswirkte. Vor dem Hintergrund dieser Befunde aus den Fallstudien ist dann auch einordbar, dass fast drei Viertel der Betriebsräte konzernweite Standardisierung als Konfliktanlässe benannten, im Vergleich zu circa der Hälfte des Managements (Abbildung 10).

Die Fallstudien zeigten weiterhin, dass Konflikte im Zusammenhang mit der Entscheidungsfreiheit des lokalen Managements vor allem im Rahmen von konzernweiten Zentralisierungs- und Standardisierungsprozessen auftreten, wobei der Grad der Entmachtung der lokalen Geschäftsleitungen ebenso unterschiedlich war wie die damit einhergehenden Kollateralschäden für Arbeitnehmer in Form fehlender Ansprechpartner und ungepufferter zentraler Fehlentscheidungen (Dörrenbächer et al. 2019). Unter anderem stellt sich hier die Frage, ob der Betriebsrat wirksam vertreten werden kann, wenn der direkte Verhandlungspartner im Betrieb wenig Entscheidungsmacht besitzt (Behrens/Kädtler 2006). Es gab aber auch Fälle, in denen das lokale Management durch die Zentralisierungsbewegungen im Konzern zwar an Entscheidungsfreiheit eingebüßt hat, es aber in der Lage war, die Interessen des Standorts wirkungsvoll zu vertreten (Dörrenbächer et al. 2019). Ein ausgeprägter Marktbezug und/oder die Bedeutung der Tochtergesellschaft im Gesamtkonzern spielten hier eine prägnante Rolle. In der Literatur zum International Business/Management werden die Rolle und die Bedeutung der Konzerntochter für den Gesamtkonzern häufig als wichtiger Faktor für die Machtposition des lokalen Managements gegenüber der Zentrale genannt (Becker-Ritterspach/Dörrenbächer 2011; Dörrenbächer/Geppert 2017; Marginson et al. 2010). Tochterunternehmen, die strategisch wichtige Ressourcen kontrollieren und/oder ein internationales Produktmandat oder Funktionsbereichsmandat besitzen (d. h. konzernweite Verantwortung), haben tendenziell einen größeren Handlungsspielraum gegenüber der Konzernzentrale, inklusive arbeitsbeziehungsrelevanter Aspekte am Standort.

Die Fallstudien legen nahe, dass ein entmachtetes lokales Management nicht nur zu häufigeren Fehlentscheidungen der übergeordneten Managementebenen führt (mit möglicherweise negativen Auswirkungen auf die Belegschaft), sondern auch die Entscheidungsfindung in betrieblichen Auseinandersetzungen wird verlangsamt (Dörrenbächer et al. 2019). Dies war immer dann der Fall, wenn sich das lokale Management bei allen Fragen (inklusive arbeitsbeziehungsrelevanter Fragen) in der Konzernzentrale rückversichern musste und sich Entscheidungsprozesse aufgrund von Verifikations- und Abstimmungsschleifen stark verlangsamt.

### 6.1.3 Varianz der Arbeitsbeziehungen

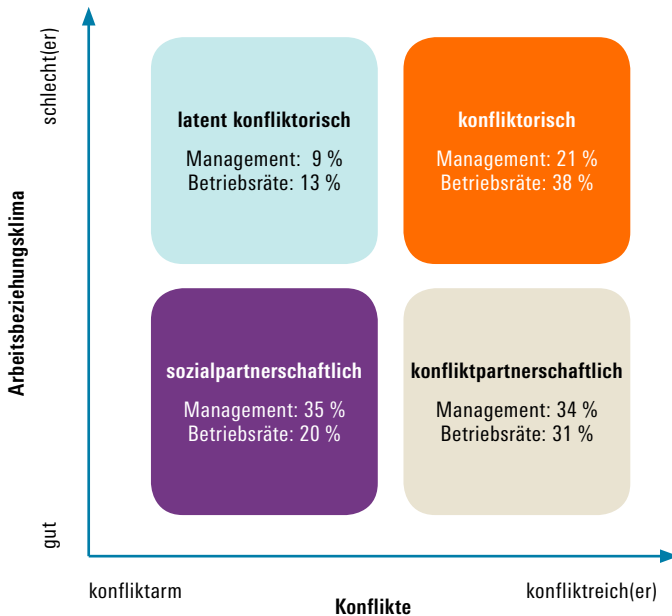
Wie schon im Abschnitt zur Varianz der Arbeitsbeziehungen in der Erstbefragung des Managements ([Kapitel 5.6](#)) ist auch hier darauf hinzuweisen, dass aufgrund der Zuordnung der Mittelwerte der 5-Punkte-Bewertungsskalen in der Umfrage keine kategorische Interpretation der Verortungen auf die einzelnen Arbeitsbeziehungstypen möglich ist. Wie in [Kapitel 3.6](#) dargestellt, wurden die Mittelwerte immer als „konfliktreicher“ bzw. „schlechteres Arbeitsbeziehungsklima“ definiert in Abgrenzung zu „konfliktarm“ bzw. „gutes Arbeitsbeziehungsklima“. Das heißt, dass „konfliktreicher“ nicht immer als „konfliktionär“ abgelesen werden kann, da diese Kategorie „manchmal Konflikte“ bis hin zu „sehr häufig Konflikte“ umfasst, was sie allerdings klar von der Kategorie „konfliktarm“, d.h. „keine Konflikte“ oder „sehr selten Konflikte“ abgrenzt. Das gilt analog für das Arbeitsbeziehungsklima. Des Weiteren wurde hier auf die Ermittlung der Attribute (Einfluss Betriebsrat, Betriebsgröße etc.) der Arbeitsbeziehungstypologien verzichtet. Aufgrund der kleineren Stichprobe (253 Fälle) im Vergleich zu der Erstbefragung des Managements (863 Fälle) ist in vielen Fällen die Zellenbesetzung in der Matrix der Arbeitsbeziehungstypologien mit nominalen und ordinalen Variablen zu gering, um statistisch robuste Tests zu den Unterschieden und Post-Tests zur Richtung der Unterschiede durchzuführen.

Wie aus den oben dargestellten Unterschieden in Bezug auf Arbeitsbeziehungsklima und Konflikten zwischen den Matched-Sample-Managementbewertungen (d.h. aus Tochterunternehmen mit Betriebsrat, von denen Rückläufe aus der Betriebsrätebefragung vorliegen) und der Management-Großbefragung (d.h. aus allen Tochterunternehmen mit und ohne Betriebsrat) hervorgeht, sind in den Ersteren erwartungsgemäß konfliktpartnerschaftliche Arbeitsbeziehungen weiter verbreitet und sozialpartnerschaftliche Beziehungen relativ weniger ausgeprägt ([Abbildung 11](#) im Vergleich zu [Abbildung 8](#)). Dies steht im Einklang mit einem höheren Konfliktniveau als in Betrieben ohne Betriebsrat. Das ist z.T. mit der höheren Konfliktfähigkeit des Betriebsrats und seiner Rolle als Konfliktregulierer begründet. Wobei allerdings nach Managementangaben in diesen Firmen die Konfliktbewältigung mit den Betriebsräten häufig in konstruktiven Bahnen verläuft, im Rahmen einer belastungsfähigen Partnerschaftskultur, wo effektive Interessenvertretung und Kooperation nicht im Widerspruch stehen. Das Matched-Management-Sample weist jedoch ein etwas deutlicheres Vorkommen von konfliktorischen Arbeitsbeziehungen auf ([Abbildung 11](#) im Vergleich zu [Abbildung 8](#)), wo Spannungen und Interessensgegensätze nicht partnerschaft-



Abbildung 11

## Varianz der Arbeitsbeziehungen



Quelle: Autoren

lich bewältigt werden. Der Betriebsrat kann natürlich nicht allein für eine kooperative Konfliktbewältigung sorgen, wenn das Management dazu nicht willig oder in der Lage ist.

Diese Erörterungen beziehen sich dementsprechend auf die Unterschiede in der Verortung der Bewertungen aus der Betriebsrätebefragung und den dazugehörigen Bewertungen des Matched-Management-Samples. Die signifikant kritischeren Einschätzungen der Betriebsräte zur Arbeitsbeziehungsqualität (Tabelle 10) spiegeln sich entsprechend in der weitaus geringeren Ausprägung von sozialpartnerschaftlichen Arbeitsbeziehungen und einer weitaus größeren Bedeutung von konfliktorischen Arbeitsbeziehungen im Vergleich zu der Verortung der Managementergebnisse wider (Abbildung 11). Sozialpartnerschaftliche Arbeitsbeziehungen, die geprägt sind von kooperativem Klima und Akzeptanz von ergebnisoffen verhandelten Interessensgegensät-

zen und in denen größere Konflikte selten auftreten, sind nach Angaben der Betriebsräte nur in ca. einem Fünftel der Tochterunternehmen anzutreffen, im Vergleich zu ca. einem Drittel nach Aussagen des Managements (Abbildung 11). Konfliktorische Arbeitsbeziehungen sind im Betriebsräte-Sample mit 38 Prozent weitaus ausgeprägter als im Matched-Management-Sample mit 21 Prozent. Allerdings sind sowohl nach Befunden aus der Betriebsrätebefragung als auch aus der Matched-Managementbefragung konfliktpartnerschaftliche Arbeitsbeziehungen in rund einem Drittel der Tochterunternehmen anzutreffen. Das heißt, dass Unterschiede in der Varianz der Arbeitsbeziehungen zwischen den beiden Informantengruppen vornehmlich bei der Ausprägung von sozialpartnerschaftlichen und konfliktorischen Arbeitsbeziehungen zum Tragen kommen.

## 6.2 Ergebnisse nach Herkunftsländern

Dieser Abschnitt untersucht, ob sich ggf. hinter den Ergebnissen in der obigen Gesamtschau Unterschiede nach Art der Herkunftsländer der Investoren verbergen und inwieweit die Ergebnisse mit den Eindrücken aus den Fallstudien des qualitativen Teils des Projekts korrespondieren. Die Regressionsanalysen wurden in zwei Schritten durchgeführt. Im ersten Schritt gingen alle 253 Tochterunternehmen ein, und bei den Herkunftsländerkategorien bildeten die Tochterunternehmen im Besitz von Investoren aus den koordinierten Marktökonomien die Referenzgruppe (d. h. Deutschland institutionell nahestehende Länder).

Im zweiten Schritt wurde die Teilstichprobe „Tochterunternehmen mit Muttergesellschaften aus koordinierten Marktwirtschaften“ mit den „Tochterunternehmen im US-amerikanischen Besitz“ verglichen. Aufgrund der naturgemäß kleineren Stichprobe der Betriebsrätebefragung (253) im Vergleich zu der Großen Managementerbefragung (863), auf die sich das Matched Sample aufbaute, ist abgesehen von den US-Tochterunternehmen die Anzahl der Fälle anderer Länder zu gering, um das Ausreichbarkeitskriterium für statistische Analysemethoden zu erfüllen (Long 1997), d. h. nicht weniger als 15 Prozent der Stichprobe in den einzelnen Bewertungskategorien. Circa zwei Drittel der Informanten in der Kategorie „Liberales Marktwirtschaften“ sind aus den USA (vgl. Tabelle 7), was unter anderem die Bedeutung von US-amerikanischen Investitionen am ausländischen Direktinvestitionsbestand in Deutschland unterstreicht (Deutsche Bundesbank 2018). Dementsprechend machen die Tochterunternehmen aus anderen Ländern mit liberalen Markt-

wirtschaften (Großbritannien, Irland, Kanada, Australien etc.) zusammen nur ein Drittel der Tochterunternehmen in der Kategorie „Liberale Marktwirtschaften“ aus, was wiederum insgesamt nur 12 Prozent des gesamten Samples entspricht (d.h. 31 von 253 Fällen).

Daher ist unbedingt zu beachten, dass die Ergebnisse zu der Herkunftslandkategorie „Liberale Marktwirtschaften“ stark von den Tochterunternehmen US-amerikanischer Investoren dominiert werden und diese somit zum Großteil die Resultate zu den Tochterunternehmen mit Muttergesellschaften in liberalen Marktwirtschaften erklären.

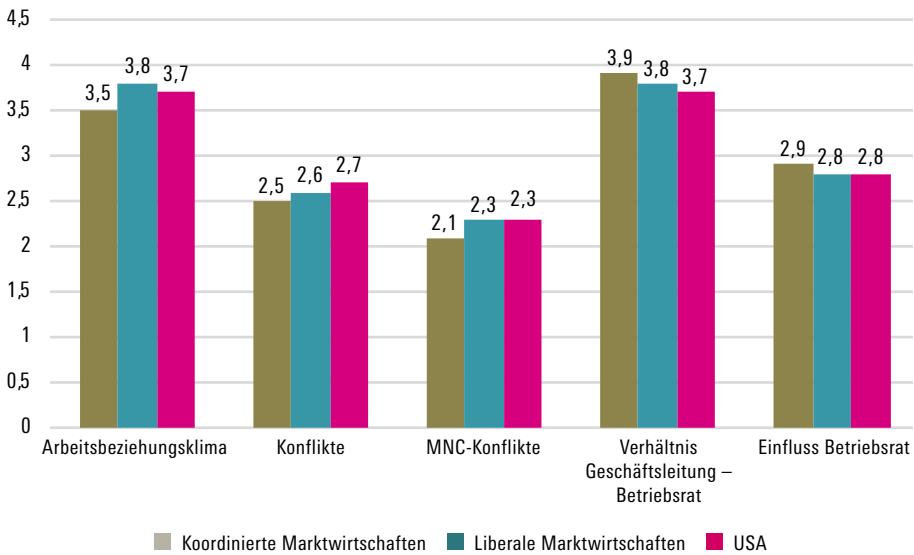
Daher liegt der Fokus der folgenden Ausführungen insbesondere auf dem Vergleich von Tochterunternehmen mit Muttergesellschaften aus den koordinierten Marktwirtschaften mit denen aus den USA. Formal werden die Resultate zu der Gesamtkategorie „Liberale Marktwirtschaften“ zwar in den deskriptiven und multivariaten Analysen aufgezeigt, aber aufgrund der Überschattung der Ergebnisse durch die US-amerikanischen Tochterunternehmen nicht weiter erörtert.

### **6.2.1 Arbeitsbeziehungen und Zusammenarbeit Betriebsrat – Management**

Die Ergebnisse aus der Managementbefragung weisen eher auf Gemeinsamkeiten als auf Unterschiede in der Arbeitsbeziehungsqualität und im Umgang mit der betrieblichen Mitbestimmung hin, und es ergeben sich keine signifikanten Unterschiede in den Bewertungen nach Herkunftsland der Investoren (Tabelle 12 und Tabelle 13). Dies steht in Analogie zu den Auswertungen der Erstbefragung und weist unter anderem auf die Güte der daraus explorierten Ergebnisse des Matched-Management-Samples. Wie in der Gesamtschau (Tabelle 9) legen die Befunde auf Seiten des Managements durch alle Herkunftslandkategorien hinweg eine relativ gute Arbeitsbeziehungsqualität nahe (im Sinne des Klimas und der Konflikte) und einen recht positiven Umgang mit der betrieblichen Mitbestimmung. Die Bedeutung des internationalen Konzernzusammenhangs an der Konfliktmenge in den Tochterunternehmen hat nach Managementangaben über alle Herkunftslandkategorien einen eher moderaten Einfluss (Abbildung 12). Über alle Arten der Herkunftsländer hinweg scheinen die ausländischen Investoren nach Angaben des Managements relativ gut mit der betrieblichen Mitbestimmung und den relativ weitreichenden Mitwirkungsrechten des Betriebsrats zurechtzukommen (Abbildung 12).

Abbildung 12

## Ausprägung der Arbeitsbeziehungen – Management Matched Sample (Mittelwerte)

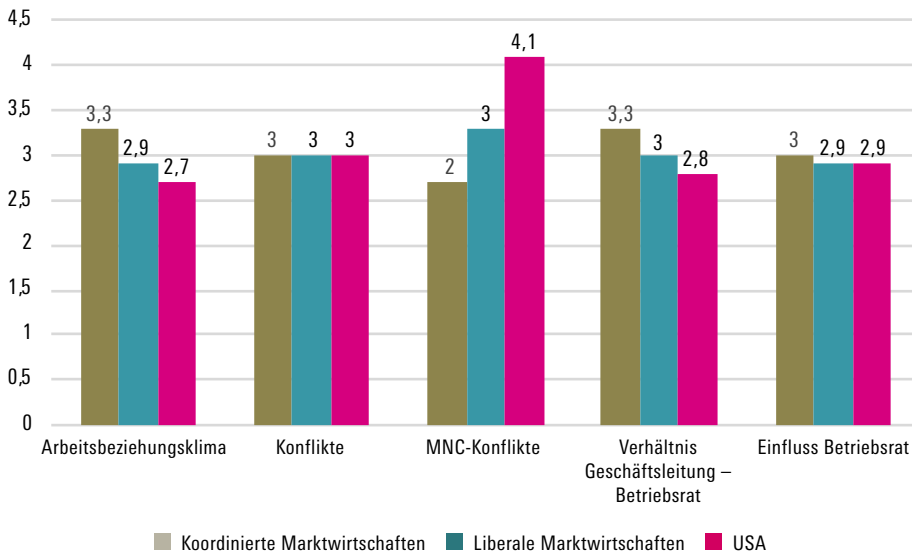


Quelle: Autoren

Anmerkung: Durchschnittswerteskala 1 bis 5; wobei 5 = sehr gut, sehr häufig, sehr groß, sehr kooperativ und 1 = sehr schlecht, keine, sehr konfliktreich, keinen Einfluss

Allerdings fördert die Betriebsrätebefragung Hinweise auf signifikante Herkunftsländereffekte zutage. Trotz der z. T. divergierenden Bewertungen der Betriebsräte in Tochterunternehmen mit Muttergesellschaften aus koordinierten Marktwirtschaften im Vergleich zu Tochterunternehmen aus anderen Herkunftsländerkategorien (Tabelle 12) sind diese in Bezug auf Arbeitsbeziehungsklima, Konflikte, Zusammenarbeit und Einfluss des Betriebsrats nicht signifikant (d. h.  $p < 0.05$ ). Obgleich der internationale Konzernzusammenhang eine signifikant größere Bedeutung bei Konflikten in Tochterunternehmen im Besitz von Muttergesellschaften aus den liberalen Marktökonomien im Vergleich zu denen aus koordinierten Marktökonomien aufweist (Tabelle 12), ist dies durchaus mit einer weitaus größeren Bedeutung bei Konflikten der internationalisierungsspezifischen Konflikte in US-Tochterunternehmen (Abbildung 14) zu erklären. Obwohl wegen der geringen Anzahl von Tochterunternehmen aus liberalen Marktwirtschaften, die sich nicht in US-ameri-

## Ausprägung der Arbeitsbeziehungen – Betriebsräte (Mittelwerte)



Quelle: Autoren

Anmerkung: Durchschnittswerteskala 1 bis 5: wobei 5 = sehr gut, sehr häufig, sehr groß, sehr kooperativ und 1 = sehr schlecht, keine, sehr konfliktreich, keinen Einfluss

kanischem Besitz befinden, keine robusten Aussagen zu den Tochterunternehmen in Besitz von Muttergesellschaften aus anderen liberalen Marktwirtschaften erlauben, mögen die letzteren nach Angaben der Betriebsräte in Bezug auf die Arbeitsbeziehungen und Umgang mit der betrieblichen Mitbestimmung nicht wesentlich besser oder schlechter im Vergleich zu den Tochterunternehmen aus koordinierten Marktwirtschaften dastehen. Das heißt, dass arbeitsbeziehungsrelevante Problembereiche nach Aussagen der Betriebsräte insbesondere in Betrieben in US-amerikanischem Besitz anzutreffen sind. Dies korrespondiert generell mit den Ergebnissen zu US-Tochterunternehmen in der Fallstudienanalyse dieses Projekts (Dörrenbächer et al. 2019), wobei allerdings die quantitativen Ergebnisse z. T. etwas anderweitige Konturen der Problemlage nahelegen.

Nach Einschätzung der Betriebsräte liegt der Problembereich in US-amerikanischen Tochterunternehmen in der Akzeptanz und im Umgang mit den

deutschen betrieblichen Arbeitsbeziehungsinstitutionen und der betrieblichen Mitbestimmung sowie in der Qualität der Arbeitsbeziehungen. Im Vergleich zu den Tochterunternehmen mit Muttergesellschaften aus den koordinierten Marktwirtschaften ist das Arbeitsbeziehungsklima signifikant schlechter und die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung signifikant weniger kooperativ, wogegen es keine signifikanten Unterschiede bei Konflikten und Einfluss des Betriebsrats gibt (Tabelle 13). In Bezug auf den Einfluss des Betriebsrats bestätigen die Ergebnisse der Betriebsrätebefragung (Abbildung 13) die Einschätzung des Managements (Abbildung 12), dass über alle Herkunftsländer und über alle Informantengruppen hinweg der Einfluss des Betriebsrats auf Entscheidungen der Geschäftsleitung als eher mittelmäßig betrachtet wird. Somit ist weder aus Sicht des Managements noch aus Sicht der Betriebsräte und über alle Investorenländer hinweg die Kritik tragbar, dass das deutsche Modell der betrieblichen Mitbestimmung die Entscheidungsfreiheit des Managements übermäßig belastet und marktkonforme Entscheidungen der Unternehmen behindert.

Die signifikanten Unterschiede verweisen darauf, dass in US-amerikanischen Tochterunternehmen im Vergleich zu deren Gegenüber aus koordinierten Marktwirtschaften sozialpartnerschaftliche Verhältnisse – gekennzeichnet durch das Zusammenspiel von Kooperation und effektiver Interessenvertretung und einer konstruktiven Interessenaushandlung – weniger ausgeprägt sind. Dementsprechend leidet das Arbeitsbeziehungsklima, wobei allerdings das Konfliktniveau nicht über dem der aus koordinierten Marktwirtschaften stammenden Investoren liegt. Dies legt den Schluss nahe, dass latent konfliktorische Arbeitsbeziehungen unter den US-Tochterunternehmen weiter verbreitet sind. Dass trotz des schlechteren Arbeitsbeziehungsklimas die Konflikte nicht weiter eskaliert sind und „unter der Oberfläche brodeln“, mag im Zusammenhang mit dem relativ unkooperativen Umgang mit dem Betriebsrat darauf hindeuten, dass Betriebsräte in US-Tochterunternehmen sich im größeren Maß marginalisiert fühlen und ihre Interessenfunktion nicht effektiv wahrnehmen können. Hier weisen verschiedene qualitative Studien zu US-Tochterunternehmen in Deutschland auf ein entsprechend negatives Mitbestimmungsverhalten hin, wobei die Palette von der reinen Erfüllung gesetzlicher Mindeststandards (etwa bei der Einbindung von Betriebsräten) zu Versuchen, die kollektive Interessenvertretung durch direkte Mitwirkungspraktiken zu unterlaufen, bis hin zum freien Walten des Management-Prärogativs reicht (Ferner/Edwards/Tempel 2011; Williams/Geppert 2006, 2011; Iseke/Schneider 2012). Diese Einschätzung wird auch von den Fallstudien des qualitativen Parts des Projekts geteilt, obwohl



% unbefristete Vollzeit-Arbeitnehmer		+*											
% Hochqualifizierte			+*										+*
Branchenkategorie													
Indicator Coding: Referenzgruppe:	VH +**		VN +**	VH +**			DW +**				VN +*		VH +*
DN													
Herkunftslandkategorie													
Indicator Coding: Referenzgruppe: IK	ED/IS -*		IL +*				IL -*				IL +**		IL -*

Quelle: Autoren

Anmerkungen Abkürzungen:

VH = Verarbeitendes Gewerbe: Industrien mit hoher oder mittelhoher Technologieintensität;

VN = Verarbeitendes Gewerbe: Industrien mit niedriger oder mittelniedriger Technologieintensität;

DW = Dienstleistungssektor: Wissensintensive Dienstleistungsindustrien

DN = Dienstleistungssektor: Weniger wissensintensive Dienstleistungsindustrien

IK = Industrieländer: Koordinierte Marktwirtschaft

IL = Industrieländer: Liberale Marktwirtschaft

IS = Industrieländer: Sonstige

ED = Emerging Countries/Entwicklungsländer

\* = Signifikant auf 10 % Level

\*\* = Signifikant auf 5 % Level

\*\*\* = Signifikant auf 1 % Level

Die in Rot gekennzeichneten Ergebnisse heben hervor, dass bei der Analyse der Regressionsmodelle ein Signifikanzniveau von mindestens 5 Prozent als statistisch signifikant betrachtet wird.



Zusammenfassung der Ergebnisse aus den Regressionsanalysen: Tochterunternehmen von Konzernen aus koordinierten Marktwirtschaften und Tochterunternehmen im US-amerikanischen Besitz

	Management					Betriebsräte				
	Arbeitsbeziehungsklima	Konflikte und Spannungen	Konflikte: Bedeutung intern. Konzernsammenhang	Verhältnis Geschäftsleitung – Betriebsrat	Einfluss Betriebsrat auf Entscheidungen der Geschäftsleitung	Arbeitsbeziehungsklima	Konflikte und Spannungen	Konflikte: Bedeutung intern. Konzernsammenhang	Verhältnis Geschäftsleitung – Betriebsrat	Einfluss Betriebsrat auf Entscheidungen der Geschäftsleitung
Strukturelle und demographische Variablen										
Größe	+*	+*	+**		+*	*	+*	+*		+***
Alter										
Jahre im ausländischen Besitz						+*				
Teil eines größeren Unternehmens in Deutschland			+**				+*			
Entry Mode (Acquisitions vgl. Neugründungen)	+*		-*	-**						



im Vergleich zu den quantitativen Ergebnissen aus der Betriebsrätebefragung diese ein höheres Ausmaß konfliktorischer als latent konfliktorischer Arbeitsbeziehungen in US-amerikanischen Tochterunternehmen zutage fördert (Dörrenbächer et al. 2019). Diese Divergenz mag allerdings, wie obig ausgeführt, durch die Zuteilungskriterien in der Klima-Konflikt-Matrix dieses quantitativen Teils des Projekts zu erklären sein als auch dadurch, dass die Fallstudien wesentlich tiefer in die Zusammenhänge eingehen konnten.

Aus der Betriebsrätebefragung ergibt sich somit ein identifizierbarer Herkunftslandeffekt bezüglich Tochterunternehmen im US-amerikanischen Besitz, der sich allerdings nicht in der Verbreitung von Betriebsräten widerspiegelt (vgl. Tabelle 9), sondern eher in dem Umgang mit der betrieblichen Interessenvertretung und der Arbeitsbeziehungsqualität. Die Tatsache, dass institutionelle Grundpfeiler wie Betriebsräte in den US-Tochterunternehmen im Vergleich zu anderen Investoren nicht weniger vorzufinden sind (Tabelle 9), darf z. T. auf Legitimitätsgründe und der „Liability of Foreignness“ zurückzuführen sein. Zum anderen ist dies zumindest teilweise als eine Folge des dichteren Regulierungs- und Institutionalisierungsniveaus zu erklären, über das Deutschland als eine koordinierte Marktwirtschaft im Sinne des „Varieties of Capitalism“-Ansatzes (Hall/Soskice 2001) verfügt. Die mit den Spielarten des Kapitalismus einhergehenden interaktiven institutionellen Sphären wie das System der Industriellen Beziehungen, die rechtlichen Rahmenbedingungen, das Finanz- und Corporate-Governance-System beeinflussen auf Unternehmensebene Aspekte wie Organisation, Koordination, Kontrolle, Managementsysteme und Praktiken sowie die Einstellungen und Präferenzen der Marktakteure, auch in Bezug auf Arbeitsbeziehungen.

Der Arbeitsbeziehungskontext in den USA ist stark dereguliert und gekennzeichnet durch schwache rechtliche arbeitsbeziehungsrelevante Rahmenbedingungen und schwache repräsentative Interessenvertretung (vornehmlich über Gewerkschaften). In Verbindung mit der Dominanz des auf den Aktienmarkt ausgerichteten, von kurzfristiger Gewinnmaximierung geprägten „Shareholder“-Modells sind die Arbeitsbeziehungen in US-Konzernen stark auf marktorientierte individualistische Ansätze ausgerichtet und häufig durch eine auf kurzfristige Nutzenmaximierung gekennzeichnete Beziehung der Arbeitsbeziehungsakteure geprägt.

Dementsprechend lassen die o. a. signifikanten Unterschiede bezüglich der Arbeitsbeziehungsqualität und der Kooperation mit den Interessensvertretern sich durchweg auf herkunftslandspezifische Effekte zurückführen. US-Konzerne werden im Vergleich zu deutschen und anderen in koordinierten Marktwirtschaften beheimateten Konzernen in der Regel zentraler ge-

führt mit einem höheren Grad von konzernweiter Kontrolle und Koordination durch die Muttergesellschaft mithilfe von relativ standardisierten und formalisierten Managementsystemen, inklusive HRM-Systemen und Arbeitsbeziehungsansätzen (Almond/Ferner 2006; Edwards et al. 2016). Transmissionsmechanismen von konzernweiten Systemen und Praktiken auf die internationalen Standorte der US-Konzerne umfassen Zielvorgaben, Richtlinien, Betriebsauflagen, Benchmarking Prozesse, Finanz- und Budgetsetzung durch die Konzernzentrale sowie Berichtsaufgaben, womit u.a. auch ein direkter Einfluss auf den Grad der Entscheidungsautonomie des lokalen Managements ausgeübt wird. Dies mag auch die vergleichsweise große Bedeutung der sich aus dem internationalen Konzernzusammenhang ergebenden Konflikte in US-Tochterunternehmen (Abbildung 13) sowie die Gründe der internationalisierungsspezifischen Konflikte (Abbildung 14) erklären.

### 6.2.2 Internationalisierungsspezifische Konflikte

Betriebsräte in US-amerikanischen Tochterunternehmen sind signifikant stärker mit arbeitsbeziehungsrelevanten Konflikten konfrontiert, die von Konzernzentralen angestoßen werden, als deren Kollegen in Firmen in Besitz von Muttergesellschaften aus Ländern der koordinierten Marktökonomien (Tabelle 13). Dies korrespondiert im Großen und Ganzen mit dem Tenor der Fallstudienresultate (Dörrenbächer et al. 2019) und unterstützt die kritischen Befunde einer Reihe von qualitativen Studien, die auf ein erhebliches internationalisierungsspezifisches Konfliktpotenzial vor allem bei US-amerikanischen Tochterunternehmen gerade in Ländern mit einer stark verankerten Mitbestimmung wie Deutschland weisen (Artus 2008; Hucker 2011; Iseke/Schneider 2012; Williams/Geppert 2011).

Mit einem Durchschnittswert von 4,1 auf der 5-Punkte-Bewertungsskala (Abbildung 13) kommen nach Angaben der Betriebsräte in US-amerikanischen Tochterunternehmen internationalisierungsspezifische Konflikte häufig vor, wogegen der Mittelwert von 2,7 bei Tochterunternehmen im Besitz von Investoren aus koordinierten Marktwirtschaften auf eine eher mittelgroße Bedeutung des internationalen Konzernzusammenhangs für das Vorkommen von Konflikten schließen lässt. Die Unterschiede zwischen den beiden Ländergruppen sind zudem hoch signifikant (Tabelle 13). Die Betriebsrätebefragung förderte, wie dargestellt, keine signifikanten Unterschiede bezüglich des Vorkommens von Spannungen und Konflikten zwischen den beiden Herkunftslandgruppen zu Tage (vgl. Abbildung 13 und Tabelle 13). Vor dem

Hintergrund des relativ gleichen allgemeinen Konfliktniveaus werden internationalisierungsspezifische Konflikte wesentlich großflächiger in die deutschen Standorte der US-amerikanischen Multinationals eingebracht. Die Sichtweise der Betriebsräte in den US-amerikanischen Tochterunternehmen läuft stark der Einschätzung des Managements entgegen. Während die Betriebsräte mit einem Durchschnittswert von 4,1 die Bedeutung des internationalen Konzernzusammenhangs für das Aufkommen von Konflikten als „häufig“ beurteilen, wird dies mit einem Durchschnittswert von 2,3 von Managementseite in den US-amerikanischen Tochterunternehmen im Schnitt als „relativ selten“ angegeben (Abbildung 12). Im Vergleich zu den entsprechenden Durchschnittswerten von 2,7 (Betriebsräte) und 2,1 (Management) in Tochterunternehmen im Besitz von Muttergesellschaften aus koordinierten Marktwirtschaften (Abbildung 12 und Abbildung 13), scheinen auf reine Managementbefragung aufbauende Studien insbesondere das von US-Konzernzentralen in die deutschen Standorte eingebrachte Konfliktpotenzial im besonderen Maß zu unterschätzen.

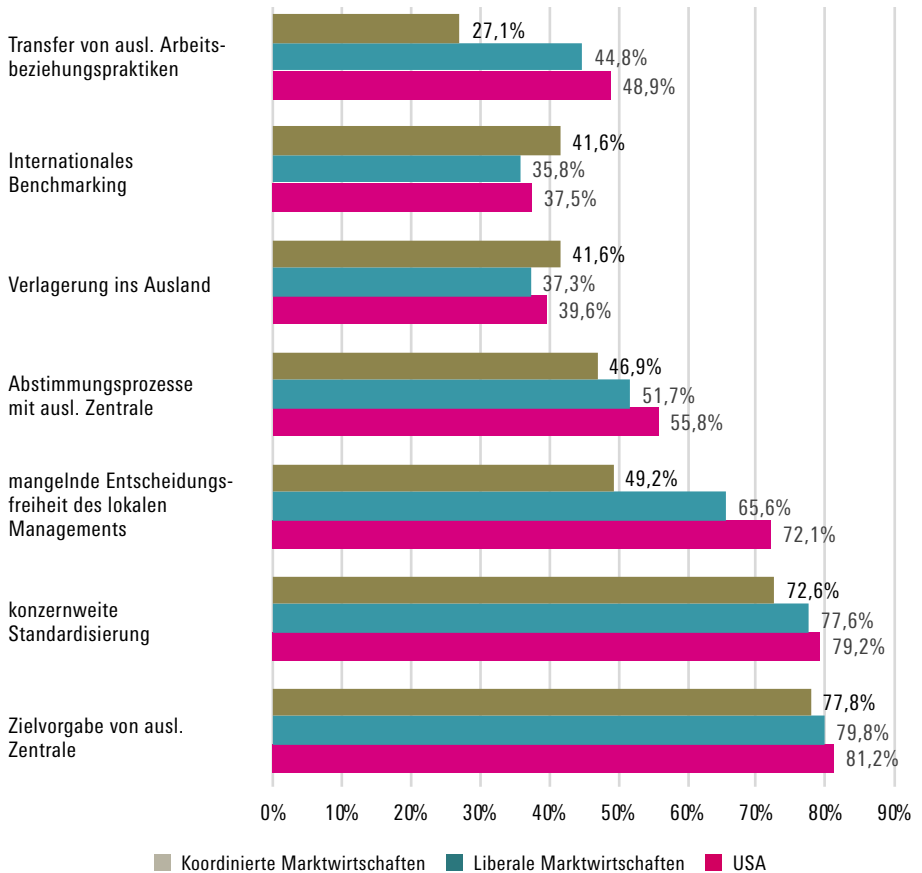
Wie dargestellt, ist dies durchaus auf distinktive Herkunftslandeffekte zurückzuführen, die dann wie weiter unten behandelt auch die internationalisierungsspezifischen Konflikte erklären könnten. Die mit dem US-Modell assoziierte starke Shareholder-Value-Orientierung US-amerikanischer Multinationals mag bei der Anwendung, Einführung und Anpassung von US-amerikanischen Praktiken und Systemen in die deutschen Standorte entweder direkt oder indirekt die Arbeitsbeziehungen in den Tochterunternehmen im besonderen Maß belasten. Hinzu kommen die zentralisierten Organisationsstrukturen und der i. d. R. hohe Grad konzernweiter Kontrolle und Koordination in Verbindung mit dem US-amerikanischen Arbeitsbeziehungssystem, das gekennzeichnet ist durch eine Aversion des Managements gegenüber kollektiver Interessenvertretung und der Dominanz von individualistischen Arbeitsbeziehungsmustern. Diese Belastung dürfte insbesondere dann ausgeprägt sein, wenn diese Praktiken und Systeme losgelöst von Aspekten der Sozialverträglichkeit und den örtlichen Arbeitsbedingungen von der Konzernzentrale „durchgedrückt werden“, nicht mitbestimmungskonform bzw. mitbestimmungsfreundlich sind, die Betriebsräte unzureichend eingebunden werden bzw. die Betriebsräte unterlaufen oder ignoriert werden. Auf solche Konstellationen weisen eine Reihe von qualitativen Studien hin, die ein entsprechend negatives Mitbestimmungsverhalten insbesondere in US-amerikanischen Tochterunternehmen feststellen (Artus 2008; Hucker 2011; Iseke/Schneider 2012; Williams/Geppert 2011).

Es zeigen sich in der Wahrnehmung der Betriebsräte auch typische US-amerikanische Ausprägungen bei den Gründen der internationalisierungsspezifischen Konflikte. Zielvorgaben der übergeordneten Managementebenen sowie Bestrebungen von konzernweiter Standardisierung von Managementansätzen, Verwaltungspraktiken, Produktionsverfahren etc. spielen sowohl bei den Tochterunternehmen im Besitz von Muttergesellschaften aus koordinierten Marktwirtschaften als auch bei denen im US-amerikanischen Besitz eine herausragende Rolle für die mit dem internationalen Konzernzusammenhang auftretenden Konflikte (Abbildung 14). Bezüglich der Ausrichtung von Zielvorgaben weisen die Fallstudienresultate in diesem Projekt (Dörrenbächer et al. 2019) darauf hin, dass Konflikte mit überzogenen und einseitig auf eine Senkung der Personalkosten orientierten Zielvorgaben der Konzernzentralen verstärkt in Konzernen auftreten, die aus Shareholder-Value-affinen Ländern wie den USA stammen.

Besonders auffällig sind nach Angaben der Betriebsräte in US-Tochterunternehmen internationalisierungsspezifische Konflikthanlässe, die sich aus einer mangelnden Entscheidungsfreiheit des lokalen Managements ergeben. Obwohl fast die Hälfte der Betriebsräte in Tochterunternehmen von Investoren aus koordinierten Marktökonomien Konflikthanlässe aufgrund mangelnder Entscheidungsautonomie des lokalen Managements benennt, steigt diese Angabe auf fast drei Viertel in US-Tochterunternehmen (Abbildung 14). Das steht im Einklang mit einer vergleichsweise zentraleren Führung in US-Konzernen und einem höheren Grad von konzernweiter Kontrolle und Koordination durch die Muttergesellschaft im Vergleich zu Konzernen, die in Ländern mit koordinierten Marktwirtschaften beheimatet sind (vgl. z.B. Almond/Ferner 2006; Edwards et al. 2016). Dem Betriebsrat in US-Tochterunternehmen fehlt somit im größeren Maß ein direkter und entscheidungsfähiger Verhandlungspartner in seinem Kompetenzbereich, da wichtige unternehmerische Entscheidungen für den Standort von zentraler Stelle getroffen werden.

Es ist daher zu vermuten, dass viele Betriebsräte in US-amerikanischen Tochterunternehmen auch in ihrer Interessenvertretungsfunktion beeinträchtigt sind, da Zielvorgaben und Standardisierungsbestrebungen seitens der Konzernzentrale ungepuffert in die deutschen Standorte einfließen und nicht in Zusammenarbeit von lokalem Management und Betriebsrat sozialverträglich an den arbeitsbeziehungsrelevanten Kontext am Standort angepasst werden. Dies ist für Betriebsräte umso problematischer, je mehr dies mit konzernweiten Standardisierungsbestrebungen von Managementansätzen nach US-Muster einhergeht, deren arbeitsbeziehungsrelevante Praktiken eher kon-

## Anlässe für Konflikte in Verbindung mit dem internationalen Konzernzusammenhang: Herkunftsland



Quelle: Autoren

trär zur deutschen Mitbestimmungskultur und der deutschen betrieblichen Interessenvertretung ausgerichtet sind.

In diesem Zusammenhang ist nicht verwunderlich, dass Betriebsräte in US-Tochterunternehmen ein wesentlich größeres Konfliktaufkommen attestieren bei Versuchen der Zentrale, das Heimatmodell der Arbeitsbeziehun-

gen in ihre ausländischen Tochtergesellschaften zu exportieren. In Tochterunternehmen mit Muttergesellschaften in koordinierten Marktwirtschaften, d.h. mit Affinität zu den deutschen institutionellen Rahmenbedingungen und stärker institutionell verankerter kollektiver Interessenvertretung, spielt der Transfer von Arbeitsbeziehungspraktiken nach Angaben der Betriebsräte keine herausragende Rolle beim Vorkommen von internationalisierungsspezifischen Konflikten. Zwar wird dies in circa einem Viertel der Fälle als konfliktlastig betrachtet, allerdings werden Konflikte mit dem Transfer von Arbeitsbeziehungspraktiken in fast der Hälfte der US-Tochterunternehmen benannt (Abbildung 14). Das auf individualistische Arbeitsbeziehungen geprägte US-Modell wird bei Versuchen, die damit einhergehenden Praktiken unreflektiert konzernweit zu transferieren, mit den kollektiven Arbeitsbeziehungsansätzen in deutsche Standorte kollidieren, an denen ein Betriebsrat vorzufinden ist. Verschiedene qualitative Studien zum Transfer von Arbeitsbeziehungspraktiken in US-Multinationals weisen in der Tat auf ein erhebliches Konfliktpotenzial hin, gerade in Ländern mit einer stark institutionell verankerten Mitbestimmung, wie Deutschland (vgl. z.B. Ferner/Edwards/Tempel 2011; Williams/Geppert 2006, 2011; Iseke/Schneider 2012). Zudem sind in verschiedenen Studien erhebliche Konflikte deutlich geworden, bei denen sich Betriebsräte gegen den Transfer von solchen Arbeitsbeziehungspraktiken gewendet haben (Artus 2008; Iseke/Schneider 2012; Williams/Geppert 2011).

Folglich stellen internationalisierungsspezifische Konflikte insbesondere für die Betriebsräte in US-amerikanischen Tochterunternehmen ein recht großes Problem dar. Die damit einhergehenden Konflikte weisen auf einen Herkunftslandeffekt hin, der sich durchaus von der Beheimatung der US-Muttergesellschaften in dem Paradiesland der liberalen Marktwirtschaften ableiten lässt.



## 7 ZUSAMMENFASSENDE BEWERTUNG UND EINORDNUNG DER UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE

---

Derzeit ist jeder elfte 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 Studien 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 von konflikthaften und mitbestimmungsfeindlichen Arbeitsbeziehungen berichten.

Ziel der hier vorliegenden Untersuchung war es, diesen widersprüchlichen Aussagen nachzugehen und mithilfe von zwei aufeinander abgestimmten Umfragen in ausländischen Unternehmen in Deutschland mehr systematisches Wissen zu diesem, gemessen an seiner Bedeutung nur gering beforschten Thema zu generieren. Wie oben detaillierter aufgeführt, weist der recht begrenzte quantitative Forschungsbestand zu Arbeitsbeziehungen und Mitbestimmungsverhalten ausländischer Unternehmen in Deutschland erhebliche Defizite auf und geht häufig nicht über das reine Vorkommen der institutionellen Grundpfeiler des deutschen Modells wie Betriebsrat und Tarifvertragsbindung hinaus. Zudem beruhen diese Studien, wie auch das Gros der relevanten internationalen Studien, ausschließlich auf Managementumfragen und zeigen somit Ergebnisse und Schlussfolgerungen auf Grundlage von einseitig gewonnenen Informationen auf. Sie können daher nicht umfassend die Beziehungen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer in ausländischen Tochterunternehmen abbilden.

In Anbetracht dieser Konstellation beruhte diese Studie auf einer systematischen und repräsentativen Großbefragung in ausländischen Unternehmen in Deutschland, die sowohl in Umfang und Tiefe wesentlich über den bisherigen quantitativen Forschungsbestand hinausging und die Sichtweisen von Arbeit-

geber- als auch Arbeitnehmerseite umfasste. Dies ist die erste repräsentative Großbefragung der Geschäftsleitungen in ausländischen Tochterunternehmen und einer darauf aufbauenden Betriebsrätebefragung, auf deren Basis ein Matched-Sample-Vergleich von Management und Betriebsrat in gleichen Tochterunternehmen generiert wurde. Dies erlaubte unter anderem eine differenzierte Analyse nach Herkunftsland des Betriebs, nach Internationalisierungsspezifika und Faktoren aus dem internationalen Konzernzusammenhang. Damit lieferte diese Studie die erste großangelegte, repräsentative, detaillierte, statistisch robuste und mit hohem Verallgemeinerungsgrad versehene Bestandsaufnahme der Arbeitsbeziehungsqualität und der Akzeptanz und des Umgangs mit der betrieblichen Mitbestimmung in ausländischen Unternehmen in Deutschland, die sich sowohl aus Informationen des Managements als auch der betrieblichen Interessenvertretung speiste.

Kernthemen der Untersuchung erstreckten sich auf die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat und dessen Einfluss, auf das Arbeitsbeziehungsklima, arbeitsbeziehungsrelevante Konflikte sowie auf die sich aus dem internationalen Konzernzusammenhang ergebenden Konflikte und deren Gründe. Somit erlaubte diese Studie auch die statistische Eruiierung der Kernbefunde der vergleichenden Fallstudienuntersuchungen der qualitativen Untersuchung dieses Projekts (21 Primärfallstudien mit 50 Interviews über wesentliche Herkunftsländer und Branchen gestreut) (Dörrenbächer et al. 2019). Damit entsprach dieses Projekt in seiner Gesamtheit den Anforderungen der modernen Sozialforschung hinsichtlich Multi-Informant und Multiple Approaches zur Erforschung von komplexen Phänomenen und Zusammenhängen.

Analog den Befunden anderer quantitativer Studien passen sich ausländische Unternehmen in Deutschland formal in wesentlichen Zügen dem deutschen System der betrieblichen Mitbestimmung an. Betriebsräte sind nicht weniger als in genuin deutschen Betrieben vorzufinden. Dies ist u. a. mit den rechtlichen Rahmenbedingungen und den in der Literatur des International Business/Management hervorgehobenen Ansätzen der „Liability of Foreignness“ und „Liability of Outsidership“ zu erklären. Allerdings scheint es einen Problembereich zu geben, was das Halten des Flächentarifvertrags betrifft. Dieser ist weniger ausgeprägt als in genuin deutschen Betrieben. Allerdings spielen bei dem Verbreitungsgrad der deutschen Arbeitsbeziehungsinstitutionen weder Faktoren des internationalen Konzernzusammenhangs noch das Herkunftsland der Investoren eine herausragende Rolle. Es kommen eher die „konventionellen“ strukturellen und demographischen Faktoren und Branchen-/Industriefaktoren zum Tragen, die auch in quantitativen Studien zu deutschen Betrieben immer wieder hervorgehoben werden.

Über alle Herkunftsländer hinweg scheinen nach Angaben des Managements die ausländischen Investoren recht gut mit den relativ weitreichenden Mitwirkungsrechten der Betriebsräte zurechtzukommen. Die Ergebnisse der Managementbefragung weisen eher auf Gemeinsamkeiten als auf Unterschiede in der Arbeitsbeziehungsqualität und im Umgang mit der betrieblichen Mitbestimmung zwischen den dem deutschen Modell nahestehenden Tochterunternehmen von Muttergesellschaften aus koordinierten Marktwirtschaften, wie Österreich oder Schweden, und deren Gegenüber aus liberalen Marktwirtschaften wie den USA oder Großbritannien. Die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat wird als generell kooperativ angesehen und das Arbeitsbeziehungsklima als durchweg gut und konfliktarm beurteilt. Obwohl die Arbeitsbeziehungen in Tochterunternehmen mit Betriebsrat teilweise konflikthafter waren, was sich teilweise aus der höheren Konfliktfähigkeit des Betriebsrats und seiner Rolle als Konfliktregulierer ergibt, verlaufen die Arbeitsbeziehungen gemäß der Managementbefragung überwiegend in konstruktiven Bahnen, entweder im Rahmen von sozialpartnerschaftlichen oder konfliktpartnerschaftlichen Verhältnissen, wo Kooperation und effektive Interessenvertretung nicht in Widerspruch stehen und Konflikte konstruktiv gelöst werden. Somit ist auch das von gewissen interessenpolitischen Kreisen und rechtspopulistischer Presse generierte Negativimage des deutschen betrieblichen Mitbestimmungsmodells im Zeitalter der Globalisierung nur schwer nachvollziehbar.

Obwohl das Herkunftsland der Investoren bei der Managementbefragung keine große Rolle spielte, hatten Faktoren, die mit dem internationalen Konzernzusammenhang in Verbindung stehen, einen hohen Erklärungswert bei der Qualität der Arbeitsbeziehungen. Hier wirkte sich eine mangelnde Entscheidungsfreiheit des lokalen Managements sowie die mangelnde Vertrautheit der Konzernzentrale mit den Arbeitsbeziehungen am deutschen Standort und Unkenntnis der Besonderheiten der deutschen Mitbestimmungskultur und des deutschen dualen Systems der Industrial Relations durchweg negativ aus. Dies belastete vor allem das Arbeitsbeziehungsklima, erhöhte die Konflikthaftigkeit der Arbeitsbeziehungen, und internationalisierungsspezifische Konflikte wurden großflächiger in die deutschen Standorte eingebracht. Dementsprechend war diese Konstellation auch mit einer abnehmenden Qualität der Arbeitsbeziehungen (von sozialpartnerschaftlich zu konfliktorisch) in den entsprechenden Betrieben assoziiert. Unsere statistischen Ergebnisse verifizieren dementsprechende Befunde der Fallstudienanalysen dieses Projekts (Dörrenbächer et al. 2019). Diese verdeutlichen, dass gerade Tochterunternehmen mit stark zentralisierten Konzernstrukturen und entmachtetem lokalen Ma-

nagement, gepaart mit einem geringen Wissen der Konzernzentrale über das deutsche Modell der Arbeitsbeziehungen, im besonderen Maß latent oder akut konfliktorische Arbeitsbeziehungen aufweisen.

Problembereiche der Arbeitsbeziehungen liegen also in ausländischen Unternehmen in Deutschland dort, wo das lokale Management wenig entscheiden darf und somit Betriebsräte keinen verhandlungs- und entscheidungsfähigen Gegenüber in ihrem Kompetenzbereich haben und/oder wo es der Konzernzentrale an Kenntnis über und Verständnis für die Arbeitsbeziehungen vor Ort und das deutsche Mitbestimmungsmodell mangelt. Unsere Befunde verdeutlichen damit, dass Faktoren, die sich aus dem internationalen Konzernzusammenhang ergeben und in der Literatur des International Business/Management umfassend behandelt werden, unbedingt in statistische Erhebungen zu Arbeitsbeziehungen in ausländischen Unternehmen systematisch integriert werden müssen, um die Arbeitsbeziehungssituation in deren Tochterunternehmen vollständig abzubilden.

Obwohl, wie bereits dargestellt, das Management, abgesehen von den obigen Problembereichen, die Arbeitsbeziehungsqualität und Zusammenarbeit mit den Betriebsräten als durchweg positiv bewertete, sahen die Betriebsräte die Situation durchaus kritischer als das Management. Konkordant zu den Ergebnissen der Fallstudien dieses Projekts (Dörrenbächer et al. 2019) zeigten sich auch in der quantitativen Studie große Auffassungsunterschiede zwischen den beiden Informantengruppen. Im Durchschnitt werden Arbeitsbeziehungssituation und Zusammenarbeit bzw. das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung ungünstiger bewertet. Die unterschiedlichen Sichtweisen der Interessenvertretung und der Managementseite waren hoch signifikant. Das korrespondiert im Wesentlichen mit den Eindrücken der Fallstudienanalyse im qualitativen Teil des Projekts (Dörrenbächer et al. 2019). Vor dem Hintergrund der signifikanten Auffassungsunterschiede der Betriebsräte und des Managements in unserem Matched-Sample-Vergleich sind somit auch die im Gros auf Managementsicht aufbauenden international vergleichenden Großumfragen zu Arbeitsbeziehungen in ausländisch kontrollierten Unternehmen (vgl. Kapitel 2) als einseitig und in der Tendenz als konfliktverharmlosend zu bewerten.

Allerdings ist unbedingt zu berücksichtigen, dass die Betriebsräte die Situation zwar kritischer sehen, aber im Großen und Ganzen die Arbeitsbeziehungsqualität und die Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung als „zufriedenstellend“ bewerten. Somit mögen auch die selektiven Befunde einzelner Fallstudien in Problembranchen der Mitbestimmung, die auf ein ausgesprochen negatives Mitbestimmungsverhalten der ausländischen Investoren hin-

weisen (vgl. Kapitel 2), möglicherweise eher Spitzen als Regelmäßigkeiten abbilden. Jedoch weisen unsere Ergebnisse der Betriebsrätebefragung durchaus auf Problembereiche, insbesondere in im US-Besitz befindlichen Tochterunternehmen (wie weiter unten erörtert).

Die Ergebnisse der Betriebsrätebefragung sind sicherlich kein „Gütesiegel“ der Arbeitsbeziehungen und der betrieblichen Mitbestimmung in ausländischen Unternehmen in Deutschland. Fasst man allerdings die Bewertungen aus der Managementbefragung und der Betriebsrätebefragung in der Gesamtschau zusammen, ist die o.a. Kritik aus gewissen interessenpolitischen Kreisen und gewissen Presseorganen an dem deutschen betrieblichen Mitbestimmungsmodell nicht haltbar. Des Weiteren wurde der Einfluss des Betriebsrats auf die Entscheidungen der Geschäftsleitung sowohl aus Managementsicht als auch von den Betriebsräten und über alle Herkunftsländer hinweg als durchweg mittelmäßig eingestuft. Die Kritik einer Behinderung und einer nicht marktkonformen Verzerrung der Unternehmensentscheidungen durch Betriebsräte scheint somit nicht gerechtfertigt zu sein.

Obwohl sich aus Managementsicht keine wesentlichen Unterschiede in der Arbeitsbeziehungsqualität und im Umgang mit der betrieblichen Mitbestimmung nach Herkunftsland der Investoren ergeben, förderte die Betriebsrätebefragung signifikante Herkunftsländereffekte in Bezug auf Tochterunternehmen in US-amerikanischem Besitz zutage. Im Vergleich zu Tochterunternehmen mit Muttergesellschaften aus koordinierten Marktwirtschaften (d. h. mit Affinität zum deutschen Modell im Sinne einer stärker institutionell und rechtlich verankerten Mitbestimmung) ist in US-Tochterunternehmen im signifikanten Maß das Verhältnis zum Betriebsrat unkooperativer, das Arbeitsbeziehungsklima schlechter und sind die sich aus dem internationalen Konzernzusammenhang ergebenden Konflikte erheblich größer. Ein entsprechend ungünstiges Bild der Arbeitsbeziehungssituation in US-Tochterunternehmen ist auch in dem Fallstudienvergleich dieses Projekts (Dörrenbächer et al. 2019) erkennbar. Allerdings zeigen die Ergebnisse der Betriebsrätebefragung, dass offene Konflikte nicht mehr oder weniger als in Tochterunternehmen anderer Investoren vorkommen.

Das legt den Schluss nahe, dass latent konfliktorische Arbeitsbeziehungen in US-Tochterunternehmen dort weiter verbreitet sind, wo zwar Konflikte nicht offen eskaliert sind und unter der Oberfläche „brodeln“, dies aber das Arbeitsbeziehungsklima belastet. Im Zusammenhang mit einem vergleichsweise unkooperativeren Umgang mit dem Betriebsrat scheinen Betriebsräte in US-Tochterunternehmen im größeren Umfang marginalisiert zu werden und ihre Interessenvertretungsfunktion weniger effektiv wahrnehmen zu

können. Dies entspricht dem Tenor verschiedener qualitativer Studien zu US-Tochterunternehmen in Deutschland, die auf ein negatives Mitbestimmungsverhalten von US-Investoren hinweisen. Zudem weist unsere Studie darauf hin, dass auf reine Managementbefragung aufbauende Studien die Güte der Arbeitsbeziehungen in Tochterunternehmen mit Muttergesellschaften aus liberalen Marktökonomien, den USA insbesondere, überschätzen.

Der in der Betriebsrätebefragung gezeigte US-Herkunftslandeffekt steht durchaus im Einklang mit der in den USA besonders ausgeprägten liberalen Spielart des Kapitalismus. In Verbindung mit der Dominanz des stark auf den Aktienmarkt ausgerichteten, von kurzfristiger Gewinnmaximierung geprägten Shareholder-Value-Modells sind die Arbeitsbeziehungen in US-Konzernen stark auf marktorientierte individualistische Arbeitsbeziehungsansätze (mit Aversion zu kollektiver Interessenvertretung) ausgerichtet. Durch eine im Vergleich zu Konzernen in koordinierten Marktwirtschaften generell zentralere Führung der US-Konzerne inklusive eines hohen Grads an konzernweiter Kontrolle und Koordinierung werden Managementansätze nach US-Muster, inklusive arbeitsbeziehungsrelevanter Praktiken und Verfahren, in die deutschen Standorte eingebracht, die konträr zur deutschen Mitbestimmungskultur und der deutschen betrieblichen Interessenvertretung sein mögen. Dies mag dann auch z. T. die vergleichsweise weitaus größere Bedeutung des internationalen Konzernzusammenhangs für das Aufkommen von Konflikten in US-Tochterunternehmen in Deutschland erklären.

Die bislang häufig nur am Rande betrachteten Fragen nach dem Ausmaß und den Gründen von internationalisierungsspezifischen Konflikten in ausländisch kontrollierten Unternehmen wurde systematisch in dieser quantitativen Studie wie auch in dem qualitativen Teil dieses Projekts untersucht, wobei der qualitative Teil durch das Fallstudiendesign tiefer in die Einzelheiten, Zusammenhänge und Auswirkungen auf die Arbeitsbeziehungen vor Ort eingehen konnte (Dörrenbächer et al. 2019).

Aus unserem Matched-Sample-Vergleich ergab sich allerdings, dass Konflikte die sich aus dem internationalen Konzernzusammenhang ergeben, ein weitaus größeres Problem aus Sicht der Betriebsräte darstellen als aus Sicht des Managements, wobei Betriebsräte in US-amerikanischen Tochterunternehmen sich wesentlich mehr mit solchen Konflikten konfrontiert sehen als ihre Kollegen in Firmen, die sich im Besitz von Muttergesellschaften aus Ländern mit koordinierten Marktwirtschaften befinden. Internationalisierungsspezifische Konflikte scheinen wesentlich großflächiger in die deutschen Standorte der US-amerikanischen Multinationals eingebracht zu werden. Dies mag z. T. auf die beschriebenen Herkunftsländereffekte zurückzuführen

sein, die sich in US-amerikanischen Konzernen widerspiegeln, und korrespondiert im Wesentlichen mit den Fallstudienenergebnissen (Dörrenbächer et al. 2019). Das steht auch im Einklang mit einer Reihe von anderen qualitativen Studien, die auf ein erhebliches Konfliktpotenzial vor allem bei US-amerikanischen Tochterunternehmen gerade in Ländern mit einer stark verankerten Mitbestimmung wie Deutschland weisen. Die Ergebnisse aus der Betriebsrätebefragung verweisen darauf, dass auf reine Managementbefragung beruhende quantitative Studien insbesondere das von US-Konzernzentralen in die deutschen Standorte eingebrachte Konfliktpotenzial im besonderen Maß unterschätzen mögen.

Bezüglich der Gründe für die internationalisierungsspezifischen Konfliktanlässe stehen sowohl aus Sicht des Managements wie auch aus Sicht der Betriebsräte Zielvorgaben und konzernweite Standardisierungsbestrebungen im Vordergrund, gefolgt von mangelnder Entscheidungsfreiheit des örtlichen Managements und langwierigen Abstimmungsprozessen mit der Konzernzentrale, wobei allerdings die Betriebsräte das Ausmaß dieser Konfliktgründe als durchweg höher einschätzten als das Management. Da Zielvorgaben von zentraler Stelle und konzernweite Standardisierungsbestrebungen durch die Muttergesellschaft oft kaum von der betrieblichen Interessenvertretung zu beeinflussen sind, zeigten die Fallstudienenergebnisse (Dörrenbächer et al. 2019), dass dies zu Konflikten auf der Betriebsebene führte, wenn dies sich entweder einseitig auf eine Absenkung der Personalkosten orientierte und/oder von Arbeitnehmerseite als überzogen empfunden wurde und/oder die Art und Weise als überzogen betrachtet wurde, wie die Konzernvorgaben in den Betrieben umgesetzt wurden

Es zeigten sich aber auch typische US-amerikanische Ausprägungen bei den Gründen der internationalisierungsspezifischen Konflikte in der Betriebsrätebefragung. Bei der Ausrichtung der Zielvorgaben weisen die Fallstudienenergebnisse darauf hin, dass Konflikte mit überzogenen und einseitig auf eine Absenkung von Personalkosten orientierten Zielvorgaben verstärkt in Konzernen auftraten, die aus Shareholder-Value-affinen Ländern wie den USA stammen (Dörrenbächer et al. 2019). Bemerkenswert hoch waren in der Betriebsrätebefragung auch Konfliktanlässe in Verbindung mit einer mangelnden Entscheidungsfreiheit des lokalen Managements im Vergleich zu Tochterunternehmen in Besitz von Muttergesellschaften aus koordinierten Marktwirtschaften. Dies steht im Einklang mit einer zentraleren Führung in US-Konzernen und einem höheren Maß an konzernweiter Kontrolle und Koordination im Vergleich zu Multinationals aus koordinierten Marktwirtschaften. Die Fallstudienenergebnisse zeigten, dass insbesondere die Kom-

bination aus überzogenen Zielvorgaben, weitreichenden, nicht mitbestimmungskonformen Standardisierungsbestrebungen der Zentrale und einem entmachteten Management am Standort sich negativ auf die Arbeitsbeziehungsqualität auswirkte und als konflikttreibend galt (Dörrenbächer et al. 2019). Das steht im Einklang mit der von den Betriebsräten attestierten erheblichen Bedeutung des internationalen Konzernzusammenhangs für arbeitsbeziehungsrelevante Konflikte in den US-Tochterunternehmen.

Im Vergleich zu Tochterunternehmen aus koordinierten Marktwirtschaften weisen Betriebsräte in US-Tochterunternehmen zudem auf ein wesentlich größeres Konfliktaufkommen bei Versuchen, zentrale Praktiken aus dem Heimatmodell der Arbeitsbeziehungen an die deutschen Standorte zu transferieren. Im Gegensatz zu Herkunftsländern mit stärker institutionell verankerten und kollektiven Interessenvertretungen werden unreflektierte Versuche, Arbeitsbeziehungspraktiken aus dem vornehmlich individualistischen US-Arbeitsbeziehungsmodell zu „exportieren“, mit dem deutschen Modell der betrieblichen Mitbestimmung kollidieren, und zwar so weit, dass eine de-facto-Substitution bzw. Marginalisierung des Betriebsrats angestrebt wird.

In der Gesamtschau ergeben sich aus der Managementbefragung und der darauf aufbauenden Betriebsrätebefragung folgende Schlüsselergebnisse. Der institutionelle Grundpfeiler des deutschen betrieblichen Mitbestimmungsmodells durch den Betriebsrat ist nicht weniger verbreitet als in genuin deutschen Betrieben, allerdings scheint die Geltung von Branchentarifverträgen vergleichsweise weniger ausgeprägt. Nach Managementangaben verläuft die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat generell in kooperativen Bahnen, und die Arbeitsbeziehungsqualität wird als durchweg positiv und gut eingeschätzt. Obwohl die Betriebsräte dies durchaus kritischer bewerten, sehen sie im Durchschnitt die Arbeitsbeziehungssituation und die Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung als zufriedenstellend an.

Allerdings deckte unsere Studie auch Problembereiche des Halts von Arbeitsbeziehungsinstitutionen, des Mitbestimmungsverhaltens und der Arbeitsbeziehungsqualität unter Tochterunternehmen im ausländischen Besitz auf. Diese beziehen sich auf den Halt des Flächentarifvertragssystems, auf Tochterunternehmen mit mangelnder Entscheidungsautonomie des lokalen Managements, auf Tochterunternehmen, in denen die Zentrale nicht mit der Arbeitsbeziehungskonstellation am Standort vertraut ist und in denen es an Kenntnis und Verständnis der deutschen Mitbestimmungskultur und dem deutschen Mitbestimmungsmodell fehlt, sowie auf Tochterunternehmen im Besitz von US-amerikanischen Konzernen. In US-amerikanischen Tochterunternehmen sind latent konfliktorische Arbeitsbeziehungen vergleichsweise



weiter verbreitet, die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat ist weniger kooperativ, und internationalisierungsspezifische Konflikte kommen recht häufig vor.

Die Einblicke dieser sich aus Informationen von Management und Betriebsrat speisenden Studie, die in Umfang, Breite und Tiefe über bisher vorliegende quantitative Studien zu Mitbestimmungsverhalten und Arbeitsbeziehungen in ausländischen Unternehmen in Deutschland hinausgeht und statisch robuste Ergebnisse mit einem hohen Verallgemeinerungsgrad liefert, leisten einen wichtigen Beitrag zum wissenschaftlichen Forschungsbestand. Die Studie bietet eine umfangreiche und solide Wissensbasis sowie Fakten zur weiteren Versachlichung der Debatte zur deutschen Mitbestimmung im Zeitalter der Globalisierung und zu den diesbezüglichen Argumentationen der hier relevanten gesellschaftspolitischen Akteure.

## 8 LITERATUR

---

**Adkins, L./Hill, R. (2008):** Using Stata for Principles of Econometric, New Jersey: Wiley.

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

**American Chamber of Commerce Germany (2015):** Wirtschaftsstandort Deutschland 2015. Wie US-Investoren Situation und Perspektiven einschätzen. XII. AmCham Germany Business Barometer, [www.amcham.de/fileadmin/user\\_upload/Publications/Business-Barometer/2015/AmCham-Germany-Business-Barometer-2015.pdf](http://www.amcham.de/fileadmin/user_upload/Publications/Business-Barometer/2015/AmCham-Germany-Business-Barometer-2015.pdf) (Abruf am 20.4.2020).

**aproxima Gesellschaft für Markt- und Sozialforschung (2012):** Durchführung der Feldarbeit für den Sachsen-Anhalt Monitor 2012. Methodenbericht, Weimar.

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

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

**Baum, C. F. (2013):** Notes on Generalized Linear Models, Boston College: Cambridge MA.

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

**Becker-Ritterspach, F./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.

**Behrens, M./Kädtler, J. (2006):** Die Rolle des Managements bei der betrieblichen Restrukturierung. In: WSI-Mitteilungen 11, S. 609–616.

**Bryman A./Bell E. (2011):** Business Research Methods, New York: Oxford University Press.

**Bundesinstitut für Berufsbildung (2017):** BIBB Qualifizierungspanel 2015 -BIBB-FDZ Daten- und Methodenbericht 2/2017; Version 1.1, [www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/8429](http://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/8429) (Abruf am 22.04.2020).

**Bovensiepen, N. (2010):** Vorstoß von BDI und BDA: Ein Generalangriff auf die Mitbestimmung. In: Süddeutsche Zeitung, 19.5.2010, [www.sueddeutsche.de/wirtschaft/vorstoss-von-bdi-und-bda-ein-generalangriff-auf-die-mitbestimmung-1.898544](http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/vorstoss-von-bdi-und-bda-ein-generalangriff-auf-die-mitbestimmung-1.898544) (Abruf am 20.4.2018).

**Büschemann, K. H. (2004):** Paritätische Mitbestimmung – ein Modell von gestern. In: 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.

**Destatis – Statistisches Bundesamt (2020):** Auslandskontrollierte Unternehmen, [www-genesis.destatis.de/genesis/online?sequenz=tabelleErgebnis&selectionname=48131-0002](http://www-genesis.destatis.de/genesis/online?sequenz=tabelleErgebnis&selectionname=48131-0002) (Aufwurf am 23.04.2020).

**Deutsche Bundesbank (2018):** Bestandserhebung über Direktinvestitionen 2018, Statistische Sonderveröffentlichung 10, Frankfurt a. M.: Deutsche Bundesbank.

- Dörrenbächer, C./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./Geppert, M. (2017):** Multinational Corporations and Organization Theory: An introduction to post-millennium perspectives. In: Dörrenbächer, C./Geppert, M. (Hrsg.): *Multinational Corporations and Organization Theory: Post-millennium perspectives* (Research in the Sociology of Organizations, Volume 39), Bingley: Emerald, S. 3–42.
- Dörrenbächer, C./Meißner, H./Tüselmann, H./Cao, Q. (2019):** Mitbestimmung in ausländischen Unternehmen in Deutschland: Mitbestimmungsverhalten, betriebliche Interessenvertretung, Interessenregulierung und Arbeitsbeziehungs-muster in ausländischen Unternehmen in Deutschland. Ergebnisse einer vergleichenden Fallstudienuntersuchung. Study der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 412. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, [www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_412.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_412.pdf) (Abruf am 23.4.2020).
- Edwards, T./Edwards, P./Ferner, A./Marginson, P./Tregaskis, O. (2010):** Multinational Companies and the Diffusion of Employment Practices From Outside the Country of Origin: Explaining Variation across Firms. In: *Management International Review*, Jg. 50, S. 613–634.
- Edwards, T./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./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.
- 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.
- Ellguth, P. (2006):** Betriebe ohne Betriebsrat Verbreitung, Entwicklung und Charakteristika – unter Berücksichtigung betriebsspezifischer Formen der Mitarbeitervertretung. In: Artus, I./Böhm, S./Lücking, S./Trinczek, R. (Hrsg.): *Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen*, Frankfurt am Main u. a.: Campus Verlag, S. 43–80.
- European Industrial Relations Observatory (EIRO) (2009):** Germany: Multinational companies and collective bargaining, <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2009/germany-multinational-companies-and-collective-bargaining> (Abruf am 14.06.2020).
- Ferner, A./Edwards, T./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.
- Franz, M./Henn, S./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.
- Gammelgaard, J./McDonald, F./Stephan, A./Tüselmann, H./Dörrenbächer, C. (2012):** The impact of increases of subsidiary autonomy and network relationships on performance. In: *International Business Review*, Jg. 21, Nr. 6, S. 1158–1172.
- Gooderham, P./Nordhaug, O./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.
- Gooderham, P./Nordhaug, O./Ringdal, K. (2004):** Institutional Context and HRM: US Subsidiaries in Europe. In: F. McDonald/M. Mayer/T. Buck (Hrsg.): *The Process of Internationalization*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Gunnigle, P./Pulignano, V./Edwards, T./Belizón, M. J./Navrbjerg, S./Olsen, K. M./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.

**Häder, S. (2000):** Telefonstichproben. Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen, Mannheim. ZUMA How-to-Reihe, Nr 6.

**Hall, P. A./Soskice, D. (Hrsg.) (2001):** Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage, Oxford: Oxford University Press.

**Hauser-Ditz, A./Hertwig, M./Pries, L. (2012):** Verbetrieblichung und betrieblicher Konflikt. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 64, Nr. 2, S. 329–359.

**Hauser-Ditz, A./Hertwig, M./Pries, L. (2008):** Betriebliche Interessensregulierung in Deutschland – Arbeitnehmervertreter zwischen demokratischer Teilhabe und ökonomischer Effizienz, Frankfurt a. M.: Campus Verlag.

**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 gesprächsbereit, [www.igmetall.de/autohersteller-hyundai-15886.htm](http://www.igmetall.de/autohersteller-hyundai-15886.htm) (Abruf am 03.03.2017).

**Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (2015):** IAB Betriebspanel, [https://fdz.iab.de/de/FDZ\\_Establishment\\_Data/IAB\\_Establishment\\_Panel/IABBP\\_9317.aspx](https://fdz.iab.de/de/FDZ_Establishment_Data/IAB_Establishment_Panel/IABBP_9317.aspx) (Abruf am 23.05.2018).

**Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik: Apel, H./Fertig, M. (2008):** Empirische Ermittlung branchenspezifischer Tarifbindung: Methodische Machbarkeitsstudie. ISG Working Paper Nr. 5, Köln.

**Iseke, A./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./Weingarten, J. (2017):** Ausländische Direktinvestitionen – bleibt die Sozialpartnerschaft auf der Strecke? In: Standort, Jg. 41, Nr. 1, S. 1–6.

**Köhnen, H. (2000):** Das System Wal-Mart: Strategien, Personalpolitik und Unternehmenskultur eines Einzelhandelsgiganten, Arbeitspapiere der Hans-Böckler-Stiftung No. 20, Düsseldorf: HBS, [www.boeckler.de/pdf/p\\_arbp\\_020.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_020.pdf) (Abruf 23.04.2020).

**Köhnen H. (2006):** Unternehmenskultur und Personalpolitik. Zur Situation der Beschäftigten und der Interessenvertretung bei H & M, Arbeitspapiere der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 119, Düsseldorf: HBS [www.boeckler.de/pdf/p\\_arbp\\_119.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_119.pdf) (Abruf 23.04.2020).

**Long, J. (1997):** Regression Models for Categorical and Limited Dependend Variables, London: SAGE Publications.

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

**Marginson, P./Edwards, P./Armstrong, P./Purcell, J. (2007):** Strategy, Structure and Control In the Changing Corporation: A Survey-Based Investigation. In: Human Resource Management Journal, Jg. 5, Nr. 2, S. 3–27.

**Marginson, P./Edwards, P./Edwards, T./Ferner, A./Tregaskis, O. (2010):** Employee Representation and Consultative Voice in Multinational Companies Operating in Britain. In: British Journal of Industrial Relations, Jg. 48, H. 1, S. 151–180.

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

**Molitor, C. (2012):** Alternativvorschläge? Nicht erwünscht. In: Magazin Mitbestimmung, Nr. 3, [www.boeckler.de/de/magazin-mitbestimmung-2744-alternativvorschlaege-nicht-erwuenscht-5471.htm](http://www.boeckler.de/de/magazin-mitbestimmung-2744-alternativvorschlaege-nicht-erwuenscht-5471.htm) (Abruf am 21.04.2020).

**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.

- Parry, E./Dickmann, M./Morley, M. (2008):** North American MNCs and their HR Policies in Liberal and Coordinated Market Economies. In: *International Journal of Human Resource Management*, Jg. 19, Nr. 11, S. 2024–2040.
- Pudelko, M./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. (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.
- 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, C./Plehwe, D. (Hrsg.): *Grenzenlose Kontrolle: Organisatorischer Wandel und politische Macht multinationaler Unternehmen*, Berlin: Edition Sigma, Rainer Bohn Verlag, S. 93–110.
- Shachar, R./Eckstein, Z. (2007):** Correcting for bias in retrospective data. In: *Journal of Applied Econometrics*, Jg. 22, Nr. 3, S. 657–675.
- Schmitt, M./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.
- Schröder, M. (2011):** Scar or Blemish? Investigating the Long-Term Impact of Involuntary Job Loss on Health. In: A. Börsch-Supan et al. (Hrsg.): *The Individual and the Welfare State: Life Histories in Europe*, Heidelberg: Springer.
- Singe, I./Croucher, R. (2005):** US Multinationals and the German Industrial Relations System. In: *Management Revue*, Jg. 16, Nr. 1, S. 123–13.
- Statistisches Bundesamt Deutschland (2019):** Strukturhebung im Dienstleistungsbereich – Information und Kommunikation, Fachserie 9 Reihe 4.2–2017, [www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Dienstleistungen/Publikationen/Downloads-Dienstleistungen-Struktur/information-kommunikation-2090420177004.html](http://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Dienstleistungen/Publikationen/Downloads-Dienstleistungen-Struktur/information-kommunikation-2090420177004.html) (Abruf am 23.11.2019).
- Statistisches Bundesamt Deutschland (2016):** Verdienste und Arbeitskosten: Tarifbindung in Deutschland 2014, [www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Verdienste/Tarifverdienste-Tarifbindung/Publikationen/Downloads-Tarifverdienste-Tarifbindung/tarifbindung-5622103149004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Verdienste/Tarifverdienste-Tarifbindung/Publikationen/Downloads-Tarifverdienste-Tarifbindung/tarifbindung-5622103149004.pdf?__blob=publicationFile) (Abruf am 25.10.2017).
- Statistisches Bundesamt Deutschland (2014):** Auslandskontrollierte Unternehmen: Inward-FATS-Unternehmen. Sonderauswertung 19. Dezember 2014.
- Stigler, S. (2008):** Fisher and the 5 % Level. In: *Chance*, Jg. 21, Nr. 4, S. 12.
- Tregaskis, O./Heraty, N. (2012):** *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Tüselmann, H./Allen, M./Heise, A./McDonald, F./Voronkova, S. (2007):** *Employment Relations in Multinational Companies*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Tüselmann, H./Allen, M./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. In: *The International Journal of Human Resource Management*, Jg. 26, Nr. 8, S. 1152–1168.
- Tüselmann, H./McDonald, F./Allen, M./Barrett, S. (2008):** Varieties and variability of employee relations approaches in US subsidiaries: Country-of-origin effects and the level and type of industry internationalization. In: *The International Journal of Human Resource Management*, Jg. 19, Nr. 9, S. 1622–1635.

**UK Government Department for Business, Innovation and Skills (2013):** Workplace Employment Relations Survey (WERS6), [www.gov.uk/government/publications/the-2011-workplace-employment-relations-study-wers](http://www.gov.uk/government/publications/the-2011-workplace-employment-relations-study-wers) (Abruf am 23.08.2017).

**Vitols, S. (2001):** Unternehmensführung und Arbeitsbeziehungen in deutschen Tochtergesellschaften großer ausländischer Unternehmen, März 2001 Manuskript, Düsseldorf: Forum Mitbestimmung und Unternehmen.

**Wächter, H./Peters, R./Tempel, A./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.

**Williams, K./Geppert, M. (2011):** Bargained globalization: employment relations providing robust „tool kits for socio-political strategizing in MNCs in Germany. In: Dörrenbächer, C./Geppert, M. (Hrsg.): Politics and power in the multinational corporation: The role of institutions, interests and identities, Cambridge: Cambridge University Press, S. 72–100.

**Williams, K./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, R. (2006):** Generalized Ordered Logit/Partial Proportional Odds Models for Ordinal Dependent Variables. In: The Stata Journal, Jg. 6, Nr. 1, S. 58 – 82.

**Williams, R. (2015):** Scalar measures of fit: Pseudo R square and information measures (AIC&BIC), University of Notre Dame Research Paper, SOC 73994.

**Wooldridge, J. (2010):** Econometric analysis of cross section and panel data, Second Edition, MIT: Cambridge MA.

**Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, Institut für Arbeit und Qualifikation, TNS Emnid (2007):** Evaluierung der Experimentierklausel nach § 6c SGB II – Vergleichende Evaluation des arbeitspolitischen Erfolgs der Modelle der Aufgabenwahrnehmung „optierende Kommune“ und „Arbeitsgemeinschaft“. Projekt 01/06, Erster Bericht. Mannheim, Gelsenkirchen, Bielefeld.

## AUTOREN

---

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

**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 Berater von Betriebsräten 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 an der HWR.

**Heinz-Rudolf Meißner** war wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin. Davor war er langjährig Wirtschafts- und Sozialforscher bei der Forschungsgemeinschaft für Außenwirtschaft, Struktur- und Technologiepolitik e. V. sowie am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Parallel 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. Zurzeit ist er Senior Advisor der United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). Er ist Vorsitzender des wissenschaftlichen Komitees des Academic Journal Guide der Chartered Association of Business Schools (CABS) und Fachexperte für International Business. Er ist stellvertretender Herausgeber der Zeitschrift „Transnational Corporations“. Insgesamt sechs Jahre war er Vorsitzender des „Academy of International Business (AIB) UK & Ireland Chapters“. Aktuell unterstützt er das dortige Exekutiv-Komitee als Berater.

---

Wie sieht es mit der Mitbestimmung in ausländischen Unternehmen in Deutschland aus? Auf der Basis einer repräsentativen Umfrage sowohl des lokalen Managements als auch der Betriebsräte zeigt diese Studie, dass die Betriebsräte die Situation zwar deutlich kritischer sehen, grundsätzlich aber mit dem Mitbestimmungsverhalten der Unternehmen zufrieden sind. Mitbestimmungsprobleme zeigten sich in Tochterunternehmen US-amerikanischer Investoren, in stark zentral geführten Tochtergesellschaften sowie dort, wo die Konzernzentrale mit den Arbeitsbeziehungen am deutschen Standort nicht vertraut ist.

---

[WWW.BOECKLER.DE](http://WWW.BOECKLER.DE)

ISBN 978-3-86593-360-7