

Michael Fichter, Jörg Sydow

Organization and Regulation of Employment Relations in Transnational Supply and Production Networks: Ensuring Core Labor Standards through International Framework Agreements?

Abschlussbericht

Auf einen Blick...

- In allen vier Ländern unserer Fallstudienuntersuchung waren IFAs in den Konzern-Niederlassungen und bei den Gewerkschaften vor Ort weithin unbekannt. Wenn sie bekannt waren, fehlte den Akteuren nicht selten ein Verständnis dafür, wie sie in ihrem Kontext Anwendung finden könnten.
- Dennoch haben wir etliche Fälle einer erfolgreichen - zuweilen auch innovativen - Nutzung eines IFA gefunden. Aus diesen Ergebnissen leiten wir vier Thesen ab:
 - Organisationsspezifisches Handeln wiegt schwerer als der lokale und globale institutionelle Kontext.
 - Ein effektives proaktives Handeln der beteiligten Organisationen ist möglich, wenn Implementierungsverfahren, einschließlich der Ressourcenfrage, in Verhandlungen stärker berücksichtigt werden; derzeit überwiegt eher ein reaktives Handeln.
 - Eine partizipative Implementierung stellt im Sinne einer bi- bzw. multi-lateralen Aushandlung in Mehr-Ebenen Systemen und aus einer Perspektive einer Multi-Organisations-Praxis einen Erfolg versprechenden Ansatz dar.
 - IFAs sind ein wesentlicher gleichwohl nicht hinreichender Schritt zur Schaffung einer Arena der globalen Arbeitsbeziehungen.



Organization and Regulation of Employment Relations
in Transnational Supply and Production Networks:
Ensuring Core Labor Standards through International Framework
Agreements?

International Framework Agreements:
Ein Instrument der Mehr-Ebenen-Governance auf dem Prüfstand
Projekt-Nr. S-2008-141-2 B

Abschlussbericht März 2012

Inhalt

Thema und Ziele des Projekts	2
Projektmanagement und Durchführung.....	2
Forschungsplanung und Projektmanagement	3
Forschungsdesign, Methodik und Datengrundlage	5
Unterlagensammlung	7
Konferenzen, Tagungen, Transferveranstaltungen	8
Ergebnisse	8
Teilergebnisse zu bestimmten Themen in Veröffentlichungen aus dem Projekt.....	10
Weitere Publikationen (Stand: März 2012)	13
Anlagen.....	15

Thema und Ziele des Projekts

Grundfragen von Motivation und Implementation von International Framework Agreements (IFAs) in globalen Produktionsnetzwerken standen im Mittelpunkt dieser Untersuchung. Welche Interessen haben die Akteure, IFAs abzuschließen? Unter welchen Bedingungen tragen sie zu einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen und -beziehungen in Transnationalen Unternehmen (TNU) und den von ihnen organisierten Wertschöpfungsprozessen bei, indem sie internationale Arbeitsstandards verbreiten?

Insgesamt stellt sich die Frage, ob IFAs als ein wirkungsvolles Instrument für die Global Governance und insbesondere für die Organisation der sozialen Verantwortung in grenzüberschreitenden Wertschöpfungsketten betrachtet werden können. In diesem Kontext, der nicht nur die Praxis-Dimension umfasst, sondern auch eine hohe Relevanz für aktuelle Diskurse in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen hat (vgl. Anlage 1), fragen wir zum einen nach der Motivation von Management und Arbeitnehmervertretung, IFAs abzuschließen und in ihre Praxis zu integrieren. Wichtiger noch, welche Bedingungen in und außerhalb der TNU und der von ihnen organisierten Wertschöpfungsprozesse fördern oder behindern die Implementierung von IFAs? Wie geht das Management mit der Anwendung des IFAs in den Niederlassungen um, sind die Zulieferfirmen eingebunden, welche Rolle und welche Möglichkeiten haben Gewerkschaften und Arbeitnehmerinnen, die Implementierung zu beeinflussen?

Projektmanagement und Durchführung

- Projektteam:**

Projektleitung: Dr. Michael Fichter, Arbeitsstelle Nationale und Internationale Gewerkschaftspolitik, Otto-Suhr-Institut für Politikwissenschaft, FU Berlin

Prof. Dr. Jörg Sydow, Lehrstuhl für Unternehmenskooperation, Institut für Management, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, FU Berlin

Projektmitarbeiter: Dr. Markus Helfen, wiss. Assistent am Lehrstuhl für Unternehmenskooperation, Institut für Management, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, FU Berlin
(wissenschaftlicher Mitarbeiter – volle Stelle)

Länderteams: Felipe Saboya, Lilian Arruda (Brazil)

Indira Gartenberg, Jamie McCallum, Supriya Bandekar (Indien)

Dr. Kadire Zeynep Sayım, Özge Berber Ağtaş (Türkei)

Prof. Dr. Dimitris Stevis, Steven Toff (USA)

(Alle Mitarbeiter der Länderteams wurden per Werkvertrag für ihre Recherchen und Berichterstattung verpflichtet.)

Stud. Mitarbeiter: Justus Dreyling, Lehrstuhl für Unternehmenskooperation, Institut für Management, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, FU Berlin

Recherchen:
(Werkverträge) Katharina Schiederig, FU Berlin
Lisa Schulte, FU Berlin
Anna Bolsheva, Moskau
Steven Toff, New York
Arunima Chakraborty, Mumbai
Sidrah Patel, Mumbai

Weitere Personen sind für die Interview-Transkriptionen per Werkvertrag verpflichtet worden. Darüber hinaus wurde das Projekt durch Sachbearbeiterinnen der FU Berlin bei den administrativen Aufgaben unterstützt.

Forschungsplanung und Projektmanagement

Zur Durchführung hatten wir anfangs für die Forschungsarbeiten zunächst sechs Phasen von jeweils 4 bis 6 Monaten geplant. Bereits zu Beginn der Phase II (April 2009) jedoch erwies es sich als sinnvoll, das Konzept für die Implementationsstudien in den Ländern zu revidieren und zu verfeinern. Daraus resultierte ein fünfstufiger Ablauf.

- Phase I (Okt 2008 bis März 2009):

In der ersten Phase wurden anhand von Literaturaussortierungen und Sekundäranalysen bestehende Typologien von IFAs theoriegeleitet überprüft und weiterentwickelt. Zugleich ist die Ausgangsfragestellung des Antrags auf einzelne forschungsleitende Arbeitshypothesen im Sinne von Erwartungen verdichtet und ein qualitativ-explorativer Forschungsansatz für die Operationalisierung ausgearbeitet worden (vgl. Anlage 2). Aus dieser Konzeptionalisierung wurden zugleich die Erhebungsinstrumente in Form von halb-standardisierten Interviewleitfäden entwickelt, die sowohl gemeinsame, als auch gruppenspezifische Fragestellungen enthalten. In dieser ersten Phase wurde darüber hinaus die Grundlage für den Feldzugang gelegt. Folgende Kriterien der stufenweise Fallauswahl wurden festgelegt und angewandt: Eingrenzung auf die zu untersuchenden IFAs anhand der beteiligten globalen Gewerkschaftsdachverbände, der Heimatländer der IFA-Unternehmen und der Länder, in denen die IFA-Praxis untersucht werden sollte. Parallel ist eine detaillierte Inhaltsanalyse der IFA-Dokumente vorgenommen worden. In Zusammenhang mit all diesen Vorbereitungen haben wir uns auch mehrfach mit PraktikerInnen getroffen und unser Vorhaben mit diesen diskutiert.

- Phase II (März 2009 bis März 2010)

Die zweite Phase ist die erste Feldphase, in der Interviews zu den vorrangig ausgewählten Fällen durchgeführt wurden. Ziel war es dabei auf der Ebene der Verhandlungsakteure, die am Abschluss des IFAs unmittelbar beteiligt waren, sowohl Management-Vertreter als auch Vertreter

globaler Gewerkschaften sowie der beteiligten Standortgewerkschaften und Betriebsratsgremien zu befragen. Zum Abschluss dieser ersten Feldphase hatten wir mehrere TUN mit Sitz in der Europäischen Union in die engere Wahl genommen, die ein IFA mit einer der vier Globalen Gewerkschaftsverbände BWI (deutsch: BHI – Bau- und Holzarbeiter Internationale), ICEM (deutsch: Internationale Föderation der Chemie-, Energie-, Bergbau- und Fabrikarbeitergewerkschaften), IMF (deutsch: IMB – Internationaler Metallarbeiterbund) und UNI (deutsch: UNI Globale Gewerkschaft) abgeschlossen hatten. Diese vier Globale Gewerkschaftsverbände (GUF – Global Union Federation) wurden herangezogen, da sie über 90% aller IFAs ausgehandelt und unterschrieben haben. Zudem repräsentieren sie vier sehr unterschiedliche Wirtschaftssektoren mit ebenso unterschiedlichen Produktions- und Dienstleistungsnetzwerken. Gleichzeitig haben wir für die Länderauswahl eine Tabelle der Produktionsstandorte aller IFA-Unternehmen erstellt. Dadurch konnte eine Länder-Ranking anhand der Produktions- und Dienstleistungsstandorte der IFA-Unternehmen erstellt werden. Unsere Wahl fiel auf Brasilien, Indien, Türkei und die USA, die alle unter den ersten zehn Ländern vertreten waren. Diese vier Länder unterscheiden sich nach Investitionen, weltwirtschaftlicher Bedeutung und nach ihren Systemen industrieller Beziehungen. Zeitgleich ist ein Sekundärdatensatz aufgebaut worden, indem die wesentlichen Informationen über die bis dahin abgeschlossenen Vereinbarungen (73) mit den demographischen Merkmalen der IFA-Unternehmen (Unternehmensgröße, Gründungsjahr, Zahl der Standorte, etc.) zusammengefasst sind. Weitere Literaturanalysen zur Theoriebildung sind vorgenommen worden. Zum Abschluss dieser Phase ist auf der zweiten Beiratssitzung ein Zwischenbericht vorgelegt worden.

- Phase III (März 2010 bis September 2010)

Die dritte Phase ist die zweite Feldphase, in der einerseits weitere ergänzende Interviews auf der Zentralebene durchgeführt wurden, um einzelne Lücken zu schließen und die Zahl der Übereinstimmungen (matches) zu erhöhen sowie zwischenzeitliche Entwicklungen zu berücksichtigen. Andererseits wurde die Erhebungsinstrumente in den Zielländern Brasilien, Indien, USA und Türkei aufgesetzt und die Befragungen durchgeführt. Die Bildung von Länderteams und die Realitäten der praktischen Forschungsarbeiten in den einzelnen Ländern (Brasilien, Indien, Türkei, USA) sowie die Notwendigkeit, eine sinnvolle und ertragsversprechende Fallauswahl zu ermöglichen, machten es erforderlich, die Zahl der Fallstudien zu erweitern und diese mit einer annähernd gleichen Intensität zu bearbeiten.

- Phase IV (September 2010 bis März 2011)

Die vierte Phase diente dazu die Zwischenergebnisse aus der Feldphase in den Zielländern durch weitere Interviews zu untermauern und im Einzelnen an die Akteure der Headquarterebene zur Stellungnahme zu geben.

- Phase V (März 2011 bis März 2012)

Die letzte Phase ist vor allem von Auswertungsarbeiten, Verschriftlichung der Ergebnisse in Form von Publikationen sowie der Durchführung der Länderworkshops gekennzeichnet. Insbesondere

wurden die Fallstudienergebnisse im Lichte der Expertengespräche und der Interviews auf der zentralen Ebene und in den vier Ländern sowie der recherchierten Primär- und Sekundärquellen aufbereitet und überprüft. Die Länderteams haben die Fallstudien im Rahmen von umfassenden Länderberichten dargestellt und analysiert. Diese Länderberichte sind als Entwurf an die beteiligten Gewerkschaften und Unternehmen zusammen mit einer Einladung zu einem Landesworkshop geschickt worden. Im Herbst 2011 wurden die Workshops in den vier Untersuchungs ländern durchgeführt, in denen das Projektteam zunächst mit den beteiligten Gewerkschaften und Unternehmen die Ergebnisse intern und vertraulich diskutierte und anschließend in anonymisierter Form einem interessierten Publikum vorstellte. Bei den internen Sitzungen waren jeweils 15 bis 25 Personen, bei den öffentlichen Sitzungen 35 bis 50 Personen anwesend. Die Ergebnisse der Workshops werden z.Zt. für die abschließende Länderberichte aufgearbeitet. Diese Workshops wurden durch eine großzügige Unterstützung des globalen Gewerkschaftsprojekts der Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) ermöglicht. Eine Veröffentlichung der Länderberichte ist in Zusammenarbeit mit der FES in Vorbereitung.

Forschungsdesign, Methodik und Datengrundlage

Zum Abschluss der empirischen Arbeiten konnten 14 Fallstudien in IFA-Unternehmen sowie Informationsgespräche mit Führungskräften am Hauptsitz von 4 Kontrollunternehmen gezählt werden (s. Tabelle 1). Insgesamt sind ca. 150 Interviews mit beteiligten Personen und Experten in Europa und in den vier Untersuchungs ländern durchgeführt worden (vgl. Anlage 4). Mit diesem qualitativen Forschungsdesign haben wir den Besonderheiten und Neuartigkeiten des Phänomens "IFA" Rechnung getragen. Vor allem mit der Erforschung der Implementation haben wir Neuland betreten, wofür ein exploratives Vorgehen erforderlich war (vgl. Anlage 2). So konnten wir die Multi-Kontextualität (mehrere Ebenen und mehrfache horizontale institutionelle Distanzen) des Themas einfangen und auch die Prozesshaftigkeit, insbesondere in den Interaktionen zwischen den Akteuren, abbilden. Zugleich gestattet unser qualitatives Fallstudien-Design Vergleiche zwischen einzelnen Grundmerkmalen wie Sektor (definiert über die Organisationsbereiche der GUFs), Herkunft des Unternehmens (europäische Unternehmen) und Standortländern (Brasilien, Indien, Türkei, USA).

Tabelle 1: Durchgeführte Fallstudien

GUF	BWI	ICEM	IMF	UNI	IUF*
Priorität I	Lafarge	Rhodia Lafarge**	Daimler <u>Türkei zusätzl.:</u> Mahle Standart Profil	ISS	<u>Türkei:</u> Danone
Priorität II	Hochtief <u>Türkei:</u> Faber-Castell <u>USA:</u> Skanska	Freudenberg	Leoni <u>India:</u> Bosch	G4S	
Kontrollfälle (kein IFA)	No IFA1	No IFA2	No IFA3	No IFA4	

* Das IFA mit Danone wurde in der Türkei zusätzlich aufgenommen, da es außerordentlich gute Zugangsbedingungen sowohl bei der Firma als auch bei der Gewerkschaft gab und zudem interessante Ergebnisse zu erwarten waren.

** Das IFA – Lafarge wurde gemeinsam von BWI und ICEM unterzeichnet.

Die Fallstudien beruhen dabei im Wesentlichen auf den folgenden Datengrundlagen (s. Zahlenangaben im Anhang):

1. Interviews auf Zentralebene

Wesentliche Themen der Leitfäden waren: Grundinformationen zum Unternehmen; Einschätzung von Internationalisierungsstrategien der Unternehmen; Rolle von CSR; die Tradition der Arbeitsbeziehungen im Heimatland. Bis auf wenige Ausnahmen sind alle Interviews als Audiodateien vorhanden. Fast alle Interviews auf zentraler Ebene (Hauptverwaltung der Unternehmen, GUFs, Betriebsräte, Gewerkschaften in den Heimatländern) sind transkribiert worden.

2. Interviews auf lokaler Ebene

Die Themenschwerpunkte dieser Interviews lagen bei der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen und bei der Einführung und Anwendung des IFAs. Von den Interviews auf der Länderebene liegen zu den archivierten Audiodateien zumindest Englisch-sprachige Zusammenfassungen vor. Es wurde bei den Fallstudien darauf geachtet, dass auf der zentralen und der lokalen Ebene Interviewpartner auf der Unternehmensseite (Human Resource Management, Corporate Social Responsibility) und auf der Arbeitnehmer/Gewerkschaftsseite (GUF, nationale und lokale Gewerkschaft, Betriebsrat) gefunden wurden.

3. Textanalyse der IFAs

Alle IFAs (Stichtag März 2010) wurden in englischer und deutscher Sprache in eine Datenbank eingegeben. Durch ein eigens entwickeltes Themenraster (Thesaurus) wurden die Daten kodiert. Bei der Untersuchung der IFAs haben wir ca. 120 Merkmale zugrunde gelegt die sich vor allem nach zwei Dimensionen unterscheiden: den substantiellen und den prozeduralen Regelungen der Vereinbarungen. Die substantiellen Regelungen beziehen sich auf die Themen, die in den Vereinbarungen enthalten sind, d.h. welche ILO Konventionen oder weitere arbeitspolitische Regelungen sind enthalten. Die prozeduralen Regelungen beziehen sich auf die Durchführungsbestimmungen (Monitoring, Meldung von Verstößen, Implementierung) sowie die räumliche und organisationale Reichweite der Vereinbarung (Zuliefererklauseln, globale Reichweite).

4. Datensatz der IFA-Unternehmen

Ein Datensatz wurde aufgebaut, in dem z.B. das Jahr des Abschlusses, die Branche, die Zahl der Beschäftigten, Produktionsstandorte, Rechtsform sowie detaillierte Angaben zum Inhalt der einzelnen IFAs stehen. Zudem haben wir zu den einzelnen Fällen weitere Datenquellen ausgewertet (etwa Jahresberichte, CSR Berichte, Pressemitteilungen, Berichte der Gewerkschaften, etc.). Darüber hinaus haben wir während der Projektlaufzeit wissenschaftliche Publikationen u.a. zu IFAs und insbesondere zu unseren ausgewählten Unternehmen für die Fallstudien herangezogen.

5. Weitere Experteninterviews: Verbände, NGOs, Länderexperten

Um das Spektrum der Positionen zu IFAs zu vertiefen und erweitern haben wir eine Reihe von Experten (ca. zwei Dutzend) befragt, die meistens nicht direkt an den Fallstudien beteiligt waren, uns dennoch wertvolle Informationen und – manchmal sehr kritische – Einschätzungen zum Thema IFAs geben konnten. So boten diese Interviews eine andere und erweiterte Perspektive zur Beurteilung unseres Forschungsgegenstandes.

Unterlagensammlung

Interviews sowie schriftliche Quellen sind in einem Projektarchiv aufgehoben. Ein großer Teil dieser und weitere Quellen sind elektronisch vorhanden und werden auf einer gesicherten Plattform der FU Berlin aufbewahrt und für weitere Veröffentlichungen und Präsentationen zur Verfügung stehen. Durch die Aufbereitung der Interviews auf der Zentralebene und der IFA-Textanalyse durch eine Textanalyse-Software (atlas.ti) ist darüber hinaus eine qualitativ hochwertige Benutzbarkeit der Daten gesichert. Noch werden diese Daten für unsere eigenen Auswertungen und Veröffentlichungsvorhaben benötigt. Dennoch sollte in absehbarer Zeit die Möglichkeit einer erweiterten Nutzung durch andere WissenschaftlerInnen in Betracht gezogen werden.

Konferenzen, Tagungen, Transferveranstaltungen

Bereits zu einem frühen Zeitpunkt während der Projektlaufzeit haben wir einen aktiven Austausch mit der Praxis und mit der Wissenschaft gesucht. Schon im Herbst 2008 fanden die ersten Gespräche mit GewerkschafterInnen des Alumni-Netzwerks der Global Labour University sowie mit AutorInnen von einschlägigen Veröffentlichungen¹ statt. Es folgten zahlreiche Präsentationen auf internationalen und lokalen Konferenzen und Tagungen. Auch konnten wir die IFA-Forschung in ihrem breiteren Themenfeld in die Lehre einbringen (vgl. Anlage 5). Eng mit diesen Vorstellungen unserer Forschungsarbeiten war unsere Publikationsstrategie verbunden, über die wir im Zusammenhang mit den Forschungsergebnissen weiter unten berichten. Schließlich soll darauf hingewiesen werden, dass das Dissertationsvorhaben von Dipl.-Pol. Katharina Schiederig, das kurz vor dem Abschluss steht², unmittelbar im Kontext unseres Forschungsprojekts entwickelt wurde. Auch sind mehrere Bachelor-, Master- und Diplom-Abschlussarbeiten am Otto-Suhr-Institut, teilweise auch am Institut für Management, aus dem Projekt hervorgegangen.

Ergebnisse

In diesem Abschnitt fassen wir die wichtigsten Ergebnisse unserer Forschungsarbeiten zusammen. Darüber hinaus weisen wir auf mehrere Veröffentlichungen und zur Veröffentlichung eingereichte Manuskripte hin, in denen wir uns mit zentralen Aspekten des komplexen Themenfeldes IFAs gezielt und detailliert auseinandergesetzt haben.

- Allgemeine Erkenntnisse:

Zu Beginn des Projekt im Oktober 2008 war eine starke Zunahme von IFAs im Gange. Dieser Zuwachs hielt während der Laufzeit des Projekts an. IFAs wurden in Gewerkschaftskreisen zunehmend als ernst zu nehmende Instrumente einer transnationalen Gewerkschaftspolitik zur Festlegung von Arbeitsstandards in globalen Produktionsnetzwerken beachtet. Unternehmen haben sich ebenfalls intensiver damit auseinandergesetzt, sowohl hinsichtlich einer Bereitschaft, in Verhandlungen über ein IFA einzutreten, als auch ablehnend. Und in den verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen ist die Erforschung von IFAs auch kein marginales Thema mehr.

Dennoch ist das Ergebnis unserer Forschung hinsichtlich der Implementierung und der Wirkung von IFAs ernüchternd. In allen vier Ländern unserer Fallstudien waren IFAs in den TNU-

¹ Schömann, I., A. Sobczak, E. Voss and P. Wilke (2008): *Codes of conduct and international framework agreements: New forms of governance at company level*. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg. Müller, T., H.-W. Platzer and S. Rüb (2004): *Globale Arbeitsbeziehungen in globalen Konzernen? Zur Transnationalisierung betrieblicher und gewerkschaftlicher Politik*. 1. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

² In ihrer Doktorarbeit beschäftigt sie sich mit Gender und Diversity an der Schnittstelle zwischen Gewerkschaften und transnationalen Unternehmen.

Niederlassungen und in den Gewerkschaften vor Ort weithin unbekannt. Aber auch wenn sie bekannt waren, fehlte den Akteuren nicht selten ein Verständnis dafür, wie sie in ihrem Kontext Anwendung finden könnten. Daraus aber den Schluss abzuleiten, IFAs sind zu schwach oder sogar unbrauchbar, wäre nicht angemessen. Denn wir haben etliche Fälle einer erfolgreichen – zuweilen auch innovativen – Nutzung eines IFA erforscht. Im Folgenden wollen wir einige Erkenntnisse hierzu erläutern, die diese Bandbreite an Ergebnissen verständlich machen können.

1. These:

Organisationsspezifisches Handeln wiegt schwerer als der lokale und globale institutionelle Kontext. Für die Implementierung ist die Zentralisierungs-/Dezentralisierung der Organisation ein zentraler und entscheidender Faktor ("Mutter-Tochter-Verhältnis", Joint Ventures). Ein auf das globale Produktionsnetzwerk bezogenes Vorgehen erscheint aussichtslos, wenn die Tochtergesellschaften nicht informiert und beteiligt werden. Das gilt auch hinsichtlich der Zulieferer, wobei die grundsätzlich anderen rechtlichen und organisationspolitischen Bedingungen in Betracht gezogen werden müssen.

2. These:

Ein effektives **proaktives Handeln** der beteiligten Organisationen ist möglich, wenn Implementierungsverfahren, einschließlich der Ressourcenfrage, in Verhandlungen stärker berücksichtigt werden. Derzeit überwiegt eher ein **reaktives Handeln**, nur vereinzelt waren Anhaltpunkte für ein proaktives Vorgehen zu finden.

3. These:

Grundsätzlich ist eine **partizipative Implementierung** im Sinne **bilateraler und multilateraler Aushandlung** in Mehr-Ebenen Systemen und aus einer Perspektive einer Multi-Organisations-Praxis Erfolg versprechender als die Überantwortung an eine jeweils unilaterale Umsetzung. IFAs sollten grundsätzlich gemeinsam zwischen Gewerkschaften und TNU mit einer Perspektive auf das gesamte globale Produktionsnetzwerk ausgehandelt werden und dementsprechend kommuniziert und praktiziert werden.

4. These:

IFAs sind ein wesentlicher aber nicht hinreichender Schritt zur **Schaffung einer Arena** der globalen Arbeitsbeziehungen. Sie setzen einen Geltungsrahmen fest, bestimmen die beteiligten und anerkannten Akteure, geben Verfahrensregeln vor und definieren die Inhalte. Diese Arenabildung ersetzt institutionell eingebettete nationale Systeme der Arbeitsbeziehungen nicht, sie ermöglicht aber deren transnationale Ergänzung.

Um die Vorstellung einer Implementierung in einem Multi-Organisations-Kontext für die Praxis handhabbar zu machen haben wir eine IFA-Implementationsskala konstruiert (s. Anhang 6). IFA-Implementierung wird als jegliche Praxis definiert, die bestimmte (inter-)organisatorische Vorgänge, die einen direkten oder indirekten Einfluss auf die Arbeitsstandards des verabschiedeten IFAs haben, kommuniziert, überträgt, verbessert oder zumindest stabilisiert. Dies gilt nicht nur für die zentrale Ebene, sondern ebenso für die peripheren Niederlassungen sowie die (wichtigsten) Zulieferer in einem globalen Produktionsnetzwerk.

Außer einem gut formulierten Inhalt braucht die Implementierung eines IFAs drei Schritte, die sich auf alle relevanten Akteure erstrecken. Der erste Schritt umfasst die Verbreitung von Informationen und die Entwicklung geeigneter Kommunikationspraktiken. Der zweite Schritt ist durch Bildungs- und Ausbildungsmaßnahmen bzw. eine Training-Praxis gekennzeichnet. Zum dritten Schritt gehören schließlich Verfahrenspraktiken, d.h. die Einführung von Routinen, Regeln und Prozeduren zusammen mit dazu gehörenden Organisations- und Interorganisationsstrukturen. Außerdem gehört zu einer multi-organisationalen Implementierungspraxis die Zielsetzung, dass dieser Prozess die Aktivitäten von Unternehmen und Gewerkschaften kombiniert bzw. dass sie kooperativ durchgeführt werden.

Teilergebnisse zu bestimmten Themen in Veröffentlichungen aus dem Projekt

Initiierung der Implementierung

Fichter, M., M. Helfen and J. Sydow (2011): Employment Relations in Global Production Networks - Initiating Transfer of Practices via Union Involvement, *Human Relations*, 64 (4), 599-624.

International Framework Agreements (IFAs) stellen einen noch kleinen aber zunehmenden und besonders interessanten Beitrag zur globalen Regulierung von Beschäftigungsverhältnissen. IFAs ermöglichen es den globalen Gewerkschaftsverbänden (engl.: global union federations - GUFs), sich aktiv als Mitgestalter von Beschäftigungsverhältnissen in Transnationalen Konzernen (TNUs) und ihren globalen Produktionsnetzwerken zu betätigen. Ausgehend von theoretischen Einsichten in die Herausforderungen der ersten Phasen eines Praxistransfers innerhalb von Organisationen sowie zwischen ihnen (insbes. Szulanski³), stellen wir ein Modell für den Praxistransfer in globalen Produktionsnetzwerken zur Diskussion, das auf empirischer Daten einer Inhaltsanalyse von IFAs und von Interviews mit beteiligten Personen aus TNUs und GUFs sowie mit weiteren Experten basiert. Unsere Studie trägt zu einer Organisationstheorie des Praxistransfers bei. Von noch größerer Bedeutung ist aber, dass sie auf eine bessere Integration von "International Human Resource Management" und globalen Arbeitsbeziehungen zielt, indem sie die besondere Rolle von GUFs als externe Akteure bei der Initiierung des IFA-Prozesses unter die Lupe nimmt.

Institutionelle Arbeit und Verhandlungen

Helfen, M. and Sydow, J. (forthcoming): Negotiating Labor Standards as Institutional Work: The Case of International Framework Agreements, *Organization Studies* (erscheint voraussichtlich noch 2012)

Die jüngst rasch anwachsende Literatur zum Thema "institutionelle Arbeit" ("Institutional work") befasst sich mit den Praktiken, Möglichkeiten und Grenzen, mit denen Akteure konfrontiert sind, die Regeln etablieren, ändern oder abschaffen wollen. In dieser Literatur sind Verhandlungen zwischen Organisationen als besondere Form institutioneller Arbeit bislang vernachlässigt worden. Anhand von acht Verhandlungsprozessen zwischen den GUFs und den jeweils beteiligten Unternehmen, die zum Abschluss eines IFA geführt haben, wird illustriert wie inter-organisationale Verhandlungen zur Regelsetzung im Bereich globaler Arbeitsbeziehungen beitragen können. In diesem Zusammenhang können wir aufzeigen, inwieweit GUFs Prozesse institutionellen Wandels anstoßen können, indem sie

³ Szulanski, G. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 1996, 17(S2): 27-43; Szulanski, G. The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 2000, 82(1): 9-27.

geeignete Verhandlungspraktiken einsetzen, um multinationale Unternehmen auf eine Einhaltung von ILO-Standards zu verpflichten. Zugleich wird aber auch deutlich, dass Verhandlungen zu unterschiedlichen Ergebnissen institutioneller Veränderung führen: Sie können neue Institutionen schaffen, bestehende Institutionen in ihrer Bedeutung modifizieren und erweitern, aber auch zur Ausbildung von leeren Institutionen führen.

Implementierung

Fichter, M. and M. Helfen (2011): Going local with global policies: Implementing international framework agreements in Brazil and the United States, in: Papadakis, K. (ed.), *Shaping Global Industrial Relations. The Impact of International Framework Agreements*. Hounds mills: Palgrave Macmillan, 73-97.

Fichter, M. (2011): Exporting Labor Relations across the Atlantic? Insights on Labor Relations Policies of German Corporations in the U.S., *WorkingUSA*, 14 (2), 129-143.

Gartenberg, I. and S. Bandekar (2011): Challenges to Ensuring Core Labour Standards in Transnational Corporations: The Case of India, *The Indian Journal of Labour Economics*, 54 (2), 269-283.

Stevis, D. and M. Fichter (2012): International Framework Agreements in the USA: Escaping, Projecting or Globalizing Social Dialogues? *Comparative Labor Law & Policy Journal (im Erscheinen)*

Fichter, M., Stevis, D., and Helfen, M. (submitted): Strategic Choices and the Scale of Corporate Responsibility: International Framework Agreements in the USA.

Im Kontext der Implementierung haben sich die Gewerkschaften strategisch auf Anerkennung (ILO-Konvention 87) und Kollektivverhandlungen (ILO-Konvention 98) konzentriert. In diesen Aufsätzen haben wir uns mit der Frage der Brauchbarkeit von IFAs im Kontext verschiedener nationaler Systeme der Arbeitsbeziehungen sowie mit den jeweiligen Strategien auseinandergesetzt, die Gewerkschaften in unterschiedlichen institutionellen Kontexten verfolgen. Mit Blick auf Theorieentwicklung können wir empirisch zeigen, dass erstens institutionelle Strukturen und gesetzliche Grundlagen wichtig sind, da sie für die Anerkennung von Gewerkschaften und die Durchführung von Kollektivverhandlungen besser oder schlechter sind. Dennoch ist ihre Einwirkung nicht deterministisch zu verstehen: zumindest in unseren ausgewählten Ländern spielen Akteursentscheidungen und -handlungen auch eine ausschlaggebende Rolle. Zweitens können wir in Bezug auf die Rolle von Akteuren zeigen, dass exogene Akteure, d.h. welche, deren Betätigungsfelder außerhalb eines bestimmten nationalen Systems liegen, eine Hebelwirkung auf den lokalen Implementationsprozess entfalten. Im Kontext des gesamten IFA-Prozesses liegt auch darin ein Potential für die Entwicklung einer globalen Ebene der Regulierung von Arbeitsbeziehungen. Drittens hat der IFA-Prozess eine organisatorische Dimension, die mit zu berücksichtigen ist. Unsere Fallstudien haben die Offenheit der verschiedenenartigen mikro-politischen Prozesse innerhalb von Unternehmen und bei den Gewerkschaften verdeutlicht. Obwohl diese Offenheit eine Quelle von Hindernissen für transnationale Entscheidungsprozesse sein könnte, besteht zugleich die Möglichkeit, dass sie zu einer Implementierung beitragen, indem sie neue Wege der Interaktion und Kommunikation zwischen Arbeitgeber und Gewerkschaften auf lokaler Ebene führt. Unsere Forschungsergebnisse zeigen, dass in der großen Mehrheit der Fälle die Im-

plementierung des IFAs innerhalb des TNUs kaum oder gar nicht erfolgt ist. Auf dieser Basis ziehen wir einige Schlussfolgerungen:

- Eine globale Implementierung eines IFAs erfordert explizite und eindeutige Formulierungen, die nicht beliebig interpretierbar sind.
- Die Implementierung, die bis auf einzelnen Ausnahmen in der alleinigen Verantwortung des Managements bisher lag, könnte durch eine gemeinsame Verantwortung der Vertragspartner verbessert und effektiver gestaltet werden.
- Zur Initierung des IFA-Prozesses (Verhandlungen und Implementierung) ist es für die Gewerkschaften immer wichtiger geworden, eine breite Palette von konzern-orientierten Strategien zur Hand zu haben und ggf. in der Lage sein, sie auch anzuwenden.
- Bislang blieb der IFA-Prozess für Arbeitgeber und Gewerkschaften ein eigenes, selbstbestimmtes Regulierungsfeld. Es gab noch keinen Versuch, diese private Regulierung in einen institutionellen Rahmen – z.B. durch politische und gesetzliche Vorstöße – einzubetten.

Gewerkschaftsnetzwerke in der Implementierung

Fichter, M., M. Helfen und K. Schiederig (2011): Kann transnationale Solidarität auf Konzernebene organisiert werden? Der Ansatz der internationalen Rahmenabkommen, in: Gerlach, Frank/Thomas Greven/Ulrich Mückenberger/Eberhard Schmidt (Hrsg.), *Solidarität über Grenzen. Gewerkschaften vor neuer Standortkonkurrenz*. Berlin: edition sigma, 75-93.

Fichter, M., M. Helfen and K. Schiederig (forthcoming): Can transnational solidarity be organized around production networks? Reflections on the strategy of International Framework Agreements, in: Fairbrother, P.r/M.-A. Hennebert/C. Lévesque (eds.), *Transnational Trade Unionism: New capabilities and prospects*. London: Routledge (im Erscheinen).

Fichter, M. and M. Helfen (submitted): Building transnational union networks around global production networks: A step towards globalizing industrial relations?

Im Kontext unserer IFA-Forschung konnten wir feststellen, dass es noch kein umfassendes und stimmiges Konzept dafür gibt, wie die globalen Gewerkschaftsverbände (GUFs) einen strategischen Beitrag zur Verbreitung und Implementierung von IFAs leisten könnten. Das liegt nicht zuletzt auch daran, dass die GUFs und ihre Mitgliedsgewerkschaften eine schlüssige organisatorische Antwort auf die Herausforderungen der transnationalen Solidarität noch nicht entwickelt haben. In dieser Hinsicht argumentieren wir, dass Transnationale Gewerkschaftsnetzwerke, die in der durch IFAs bestimmten Arena von globalen Arbeitsbeziehungen gebildet werden, einen wichtigen Schritt zur Bewältigung dieser Herausforderung. Ausgehend von unseren empirischen Befunden zu IFAs zeigen wir die Art von governance in solchen gewerkschaftlichen Netzwerken. Darüber hinaus ist festzustellen, dass je nach Ausrichtung und organisatorischer Verankerung eines Transnationalen Gewerkschaftsnetzes, z.B. um eine GUF oder um eine konzerninterne Interessenvertretung herum, unterschiedliche Aufgabenstellungen und Zielsetzungen resultieren.

Managementstrategien in der Implementierung

Sydow, J. and S. Frenkel (submitted): Labor, Risk and Uncertainty in Global Supply Networks – Explorative Insights.

Arising from widespread outsourcing and offshoring, goods and services are increasingly provided by supply networks that rely on global logistic systems. While the risks and uncertainties involved in this strategy have been widely acknowledged in the literature on interorganizational networks and supply chain management, labor conditions and labor relations – and related human resource management issues – have thus far been neglected. Starting from a perspective that differentiates between calculable risks and unknown uncertainties and focuses on ‘practicing uncertainty’ in global supply networks, we explore the conditions under which labor may constitute a source as well as a means for dealing with risk and uncertainty. The study is based on a review of the relevant interorganizational network and supply chain management literature and is informed by an ongoing investigation of International Framework Agreements (IFAs) in eight European corporations and their supply networks. IFAs could be used to detect and cope with labor-related risk and uncertainties but our findings reveal that this is not the case. This leads to some tentative theoretical conclusions and implications for practicing uncertainty in global production networks.

Weitere Publikationen (Stand: März 2012)

Ehmke, E., Fichter, M., Simon, N. und Zeuner, B. (Hrsg.) (2009): *Internationale Arbeitsstandards in einer globalisierten Welt*. Wiesbaden: VS Research.

Fichter, M. (2010): *Globalizing Labor Relations across the Atlantic? The Role of Institutions and Actors, AICGS Transatlantic Perspectives*,
<http://www.aicgs.org/analysis/publications/topics/economics.aspx> , 25 February 2011

Fichter, M., M. Helfen and K. Schiederig (2011): Si può organizzare la solidarietà internazionale a livello aziendale? La prospettiva degli International Framework Agreements (Ifa), in: *Sociologia del lavoro*, 123 (III fascicolo), 97-114.

Fichter, M., M. Helfen and J. Sydow (2011): Regulating Labor Relations in Global Production Networks. Insights on International Framework Agreements, *Internationale Politik und Gesellschaft*, (2), 69-86.

Fichter, M. and D. Stevis (2011): Global Framework Agreements: Looking Inwards, Outwards and Onwards, *International Union Rights*, 18 (2), 16-17.

Fichter, M., M. Helfen and J. Sydow (2011): Ensuring Core Labor Standards through International Framework Agreements?, in: *Perspectives on Work*, 15 (1-2), 23-25.

Schiederig, K. (2011): Institutionalizing Diversity in Transnational Companies: Trade Unions and International Framework Agreements, in: Leicht-Scholten, C./E. Breuer/N. Tulodetzki/A. Wolffram (ed.), *Going Diverse: Innovative Answers to Future Challenges. Gender and diversity perspectives in science, technology and business*. Opladen: Budrich UniPress Ltd, 27-38.

Stevis, D. (2011): The Impacts of International Framework Agreements: Lessons from the Daimler Case, in: Papadakis, K. (ed.), *Shaping Global Industrial Relations. The Impact of International Framework Agreements*, Hounds mills: Palgrave Macmillan, 116-142.

|

Anlagen

Anlage 1: Interorganisationale Netzwerke und internationale Arbeitsbeziehungen: Leitthesen

Anlage 2: Forschungsansatz: Qualitativ-explorativer Forschungsansatz

Anlage 3: Forschungsansatz: Auswahlprozess für die Fallstudien

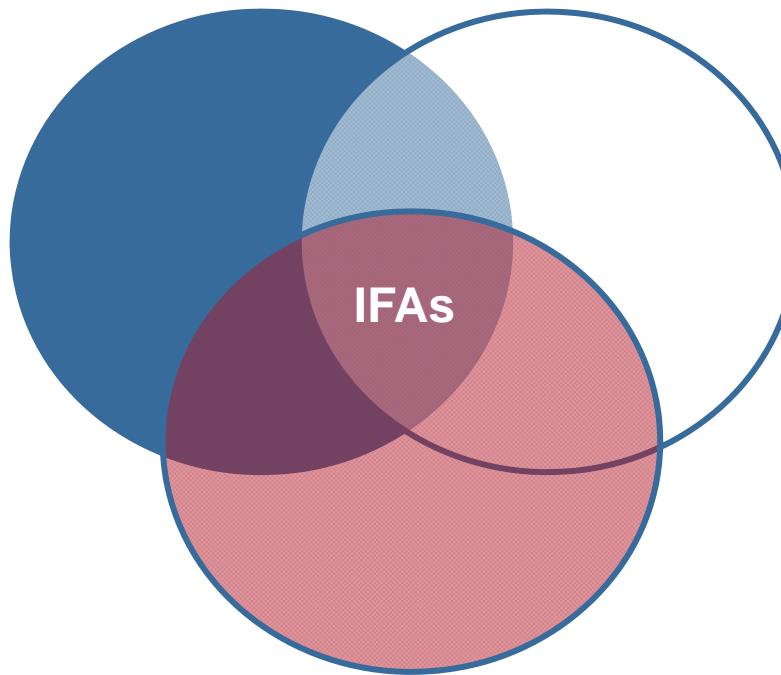
Anlage 4: Empirisches Material: Bilanz in Zahlen

Anlage 5: Transferveranstaltungen

Anlage 6: Implementation Scale



Management globaler Produktionsnetzwerke (GPN):
IFAs sind ein Versuch, Praktiken der Arbeitsbeziehungen von der Zentrale in die Peripherie des Netzwerks zu übertragen.



Übernahme sozialer Verantwortung (CSR):
IFAs tragen dazu bei, Probleme ethischer Selbstverpflichtung von Unternehmen zu mildern.

“Global governance” und Industrielle Beziehungen:
IFAs tragen zur Internationalisierung der Arbeitsbeziehungen bei, indem sie die Herausbildung einer internationalen Arena begünstigen.

Theorie:

Fehlende Theorie über den Prozess der Herausbildung internationaler Institutionen der Arbeitspolitik

Prozessorientierung:

Aushandlungsprozess, Implementierung, Zeitdimension

Mehrere Ebenen:

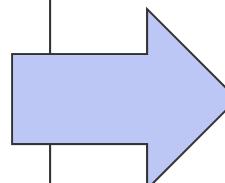
drei Ebenen (Zentrale, Tochtergesellschaften, Zulieferer)

Einbezug des Kontextes:

Globale Produktionsnetzwerke (GPN), regulatives Umfeld

Interaktion von mehreren Akteuren, Diskursivität in Beziehungen:

Management und Arbeitnehmervertreter (sowie NGOs und Verbände)

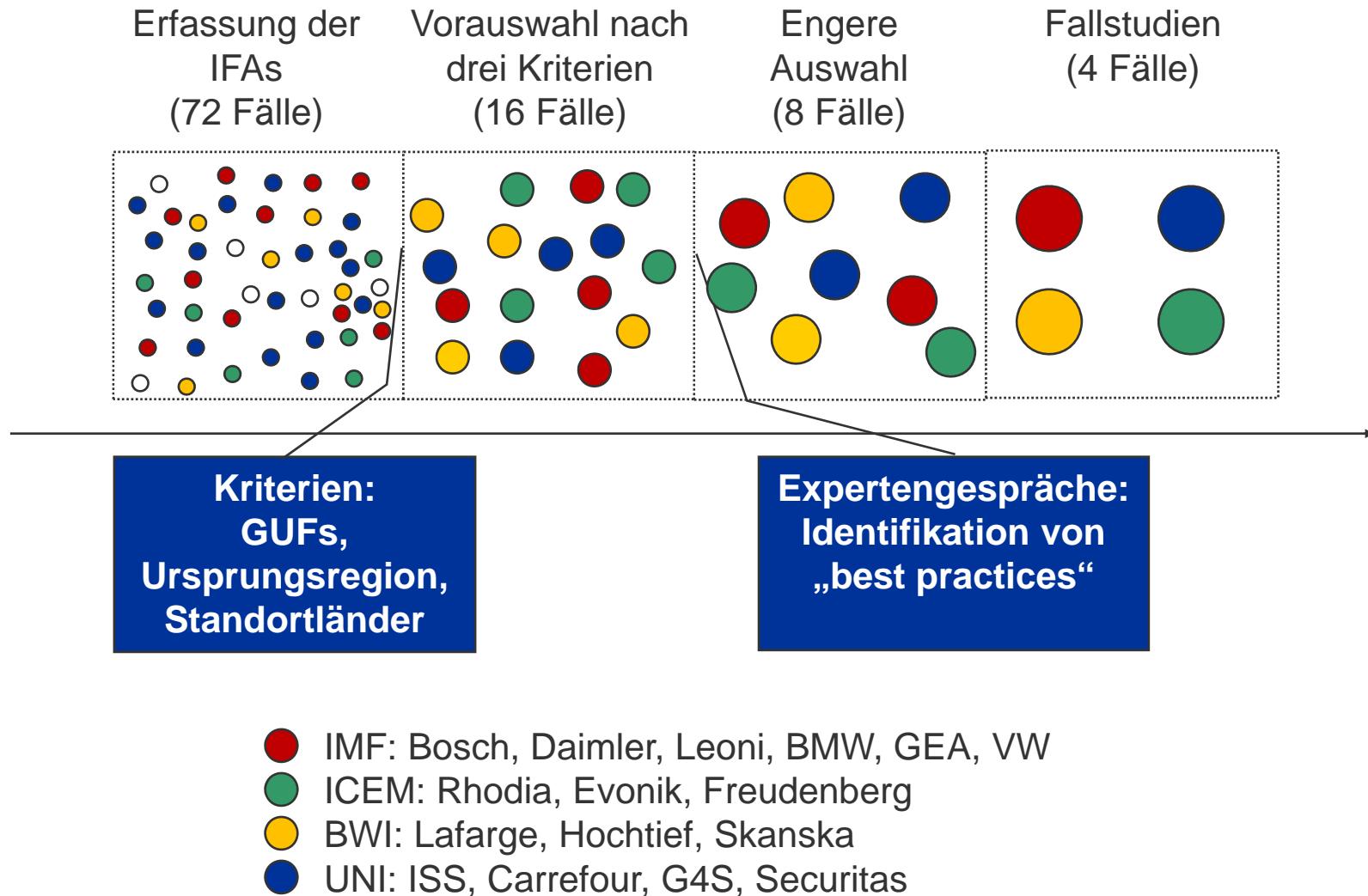


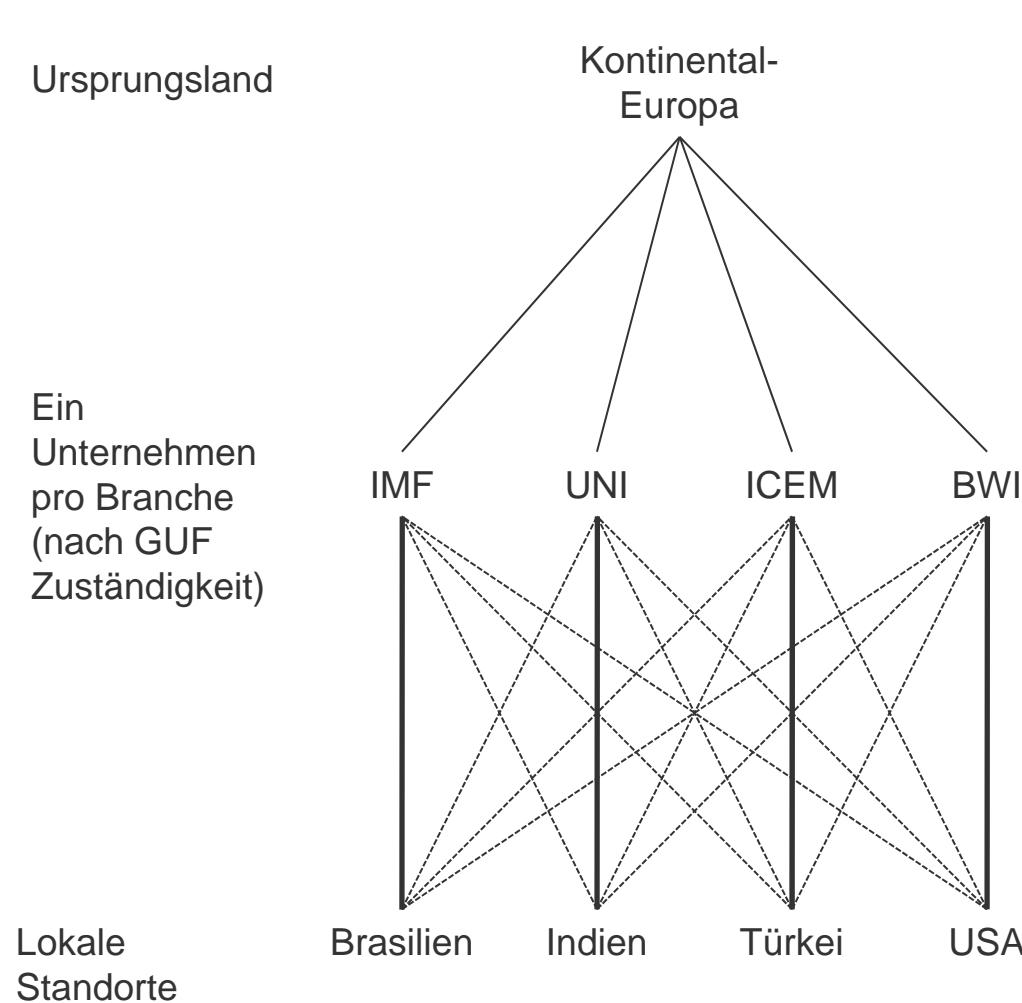
Eingebettetes, multiples Fallstudiendesign (nach Yin 2003):

- Kontext und Analyseeinheiten sind zunächst parallel zu betrachten, um bislang unbekannte kausale Mechanismen nicht auszuschließen
- process tracing
- Logik theoretischer Replikation bzw. theoretisches Sampling (Eisenhardt & Graebner 2007)
- Äquifinalität in Bezug auf das Ergebnis (IFA) (George & Bennett 2005)
- Nutzung verschiedener Datenquellen

Forschungsansatz: Auswertungskarte für die Primärinterviews







Ursprung und Hauptsitz der Unternehmen
(die Mehrheit der bisherigen IFAs wurde
von kontinentaleuropäischen
Unternehmen ausgehandelt).

Branchen (vier GUFs haben die Mehrheit
der bisherigen IFAs verhandelt).
• metalworking & electronics (IMF)
• services (UNI)
• chemicals (ICEM)
• building & construction (BWI)

Länder (mit besonderer Position in der
internationalen Arbeitsteilung):
• Brazil
• India
• Türkei/Russland
• USA

Stand der Projektarbeiten: Forschungsdesign und Fallauswahl

Herkunfts- region



Branche/globale Gewerkschaften



Standorte



TNUs aus der
Europäischen
Union

Vier Industriezweige
(vier GUFs):

- IMB
- UNI
- ICEM
- BHI

Vier Zielländer
(nach Investitionen,
weltwirtschaftlicher
Bedeutung und System
industrieller Beziehungen)

**Daten: ~ 16 Unternehmen, ~ 150 Interviews
(zentrale und lokale Akteure)**

	Stand letzte Beiratssitzung	Aktueller Stand (März 2011)
Primär-Interviews zentrale Ebene: (Management + GUFs)	40 (15+25)	73 (25+48)
davon vollst. Paarvergleiche	11	19
Primär-Interviews lokale Ebene: (Management + GUFs)	15 (3+12)	54 (17+37)
davon vollst. Fallstudien	0	4-6
Sekundär Interviews: Länderexperten, NGOs, Verbände	18	20
Analysierte IFA-Dokumente	73	75
Erfasste Fälle im Sekundärdatensatz	81	83



International Framework Agreements:
Ein Instrument der Mehr-Ebenen-Governance auf dem Prüfstand

Anlage 5: Transferveranstaltungen

Transfer: Lehre

- Global Labour University Summer School 2008 (Berlin), 2009 (Berlin), 2010 (Berlin), 2011 (Johannesburg)
- Ausstellung und Podiumsdiskussion zu Arbeitsstandards, Lange Nacht der Wissenschaften, FU Berlin, Juni 2009 (Gäste: IG BCE, BDA, Weed e.V.)
- Seminar "Strategies of Multinational Corporations and Labour". MA-Studiengang am Otto-Suhr-Institut für Politikwissenschaft der FU Berlin in Kooperation mit dem MA-Studiengang "Labour Policies and Globalization" der GLU. Sommersemester 2009, 2010, 2011.
- Master Programm "Protection of the Individual under International Law – International Human Rights Law and International Humanitarian Law", Europa-Universität Viadrina, Frankfurt (Oder) (SS 2011)
- Netzwerk-Forum „Arbeit in globalen Produktionsnetzwerken“, Vortragsreihe mit BASF, wilkhahn, Daimler, BDA, IG BAU, CorA) am FB Wirtschaftswissenschaft der FU Berlin (WS 2010/2011)
- Fallstudie ISS im Rahmen der Vorlesung Unternehmenskooperation am FB Wirtschaftswissenschaft der FU Berlin (WS 2011/2012)

Transfer: Praxis

- IFA Workshops mit GUF Vertretern, Berlin, Mai 2009, Mai 2010
- Ergebnispräsentationen beim BHI, ICEM, IMB, IUF und UNI. Genf, Februar 2011
- Beitrag ILO ACTRAV Symposium on Collective Bargaining, Genf, Oktober 2009
- Beitrag FES – Trade Union Cooperation in the MENA Region, Tunis, November 2009
- Beitrag DGB Workshop „Wissenschaft für fortschrittsfähige Unternehmen“, Berlin, Februar 2010
- Beitrag IG Metall IFA-Konferenz, Frankfurt, Oktober/November 2010
- Beitrag BDA/ITC Workshop „Transnational Company Agreements“, Berlin, April 2010
- Beitrag. IFA Workshop der IG Metall, Frankfurt/M. April 2011
- Beitrag. American Bar Association, International Labor & Employment Law Committee, 8-12. Mai, 2011, Berlin
- Beitrag. Runder Tisch Verhaltenskodizes – Sitzung am 09.06.2011

- Regionalkonferenzen mit Sozialpartnern zur Vorstellung der Länderberichte:
Sao Paulo, Brasilien (17. August 2011)
Washington DC, USA (15. Oktober 2011)
Istanbul, Türkei (15. November 2011)
Mumbai, Indien (19. November 2011)
- Labour relations across borders. *EU competitiveness and HR*. Eversheds seminar for EU business leaders, Brussels, 8-9 May 2012
- IndustriALL: Conference on GFAs and Trade Union Networks, 17-18 October 2012, Frankfurt, Germany

Transfer: Wissenschaft

- Konferenz der Global Labor University (GLU), Mumbai, Februar 2009
- Workshop der Kommission Internationales Management, Berlin, Februar 2009
- Workshop IHRM, British Academy of Management, Cardiff, März 2009
- Workshop Comparative Perspectives on Transnational Standards, MPIfG Köln, Juni 2009
- IIRA World Congress, Sydney, August 2009:
Special Symposium Regulating Work in Global Value Chains
Beitrag Track 2 Panel
- Workshop Kommission Personal, Hamburg, September 2009
- Workshop "International Research Network on Labour Relations in GPNs",
Berlin September 2009 (FU Berlin)
- ANZAM Conference, Melbourne, Dezember 2009
- AIRANZ Conference, University of Western Sydney, Februar 2010
- 26th EGOS Colloquium "Waves of globalization", Lissabon 2010
- 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Cukurova Üniversitesi, Adana, Mai 2010
- Beitrag. SASE's 22nd Annual Meeting "Governance Across Borders", Philadelphia Juni 2010
- Symposium Standards for Labor in Globalized Services: The Case for IFAs, VI. Global Labour University (GLU) Conference, Berlin School of Economics and Law,
15. September, 2010
- Beitrag. 4th International Conference on Corporate Social Responsibility, HU Berlin
22.-24. September 2010
- Beitrag. Workshop "Transnational Union Action: New Capabilities for Building Labor Institutions",
23.-25. September 2010, HEC Montreal
- Colloque International (CNRS, COMPTRASEC) „Les normes de RSE: mise en oeuvre, contrôle et sanctions“, Université Montesquieu - Bordeaux IV
27.-29. Oktober 2010
- Arbeitstreffen „International Framework Agreements“ mit RUB und FH Fulda, FU Berlin 3.-4. Dezember 2010

- Beitrag. Bangalore Management Academy "Ethical Governance: Myths and Realities in Organizations Today", Bangalore, 10 & 11 December 2010
- Beitrag. International Workshop "Transnational Private Regulation in the areas of Environment, Security, Social And Labor Rights", Berlin, January 2011, FU Berlin
- Beitrag. International Workshop „Private Governance and its Global Implementation: Extending Case Studies on Global Labor Standards”, February 2011, FU Berlin
- Panel auf der International CRIMT Conference “Multinational Companies, Global Value Chains and Social Regulation”, HEC Montreal, Juni 2011
- Beitrag. 27th EGOS colloquium “Re-assembling organizations”, Juli, Göteborg, 2011
- Beitrag. Academy of Management 2011 “East meets West”, August, San Antonio (Tx), 2011
- Beitrag. 7th ILERA Regional Congress of the Americas, 5th Brazilian Conference of Labor and Employment Relations Work in the Americas: Challenges and Opportunities, São Paulo, August 22-25, 2011
- Beitrag. VII Global Labour University Conference “The Politics of Labour and Development”, September 28 to 30, Johannesburg, 2011
- Arbeitstreffen „International Framework Agreements“ mit RU Bochum und FH Fulda, Bochum 28. Oktober 2011
- Beitrag. GIRA-Jahrestagung „Industrielle Beziehungen im Dienstleistungsbereich“, 13./14.10.2011, Düsseldorf
- Beitrag. BJIR 50th anniversary “Across Boundaries”, December 12-13, London, 2011
- Beitrag. 28th EGOS Colloquium, July 5–7, 2012 Aalto University & Hanken School of Economics, Helsinki
- Annual Meeting Academy of Management (AOM) “The informal economy”, August 3-7, 2012, Boston
- Beitrag. SASE's 24nd Annual Meeting, Cambridge Mass., Juni 2012
- Beiträge. ILERA World Congress Juli, 2012, Philadelphia USA

**Anlage 6: Implementation Scale. Schlussbericht. International Framework Agreements:
Ein Instrument der Mehr-Ebenen-Governance auf dem Prüfstand**

	Information and communication practices					
	Transnational Corporations (TNCs)					
1	Internet and/or Intranet access					
2	Informing subsidiaries/first-/second tier suppliers					
3	Informing the public					
4	Text available in all relevant languages					
5	Making IFA part of internal management communication					
6	Integrating in other PR/marketing activities					
7	Communicate quantitative/qualitative criteria for evaluation					
8	Social reporting about fulfillment of standards					
9	Make evaluation reports available to public					
	Global union federations (GUFs)					
1	Internet and/or Intranet access					
2	Informing local affiliates/employee reps					
3	Informing the public					
4	Text available in all relevant languages					
5	Defining IFA as an organizational strategy					
6	Campaigning					
7	Establishing information & communication bottom-up					
8	Involving experts, media and NGOs (hearings, etc.)					
	Joint initiatives					
1	Joint web page					
2	Joint press releases & joint conferences					
3	Roundtables and discussion groups					
4	Posters/announcements/information joint meetings in subsidiaries and suppliers					
5	Joint criteria development and communication					
6	Joint reporting of criteria fulfillment					
7	Devise joint evaluation and (re-)evaluation processes					

Table 1: Union and management instruments for implementation: Information and communication practices

	Training practices					
	Transnational Corporations (TNCs)					
1	Including in general management training programs					
2	Special training programs for management functions and product divisions (e.g. HR, sourcing, compliance)					
3	Special training programs for subsidiary managers					
4	Special training programs for suppliers					
	Global union federations (GUFs)					
1	Exchange of experiences across single GUFS					
2	Union training programs for affiliates					
3	Special training programs for subsidiary unions/employee reps					
4	Special training programs for supplier unions/employee reps					
	Joint initiatives					
1	Joint training workshops at headquarter					
2	Joint training workshops at subsidiaries					
3	Joint training workshops at suppliers					

Table 2: Union and management instruments for implementation: Training practices

	Operational practices					
	Transnational Corporations (TNCs)					
1	Organizational changes (clear responsibilities, new positions, boards, task forces)					
2	Establish formalized complaint procedure; hotlines					
3	Provision of adequate financial resources					
4	Integration into business processes (performance evaluation, process manual)					
5	Self-auditing/external auditing					
6	Integrate IFA in subsidiary managers' incentive schemes					
7	Support subsidiary managers to fulfill criteria					
8	Make IFA part of supplier evaluation					
9	Support suppliers to fulfill criteria					
10	Neutrality/encouragement for local union organizing					
11	Contribute to sectoral level initiatives					
	Global union federations (GUFs)					
1	Organizational changes (e.g. clear responsibilities)					
2	Provision of financial resources					
3	Invest in local unions' capacity building					
4	Establishing company networks					
5	Support local organizing initiatives					
6	Organize for controlling management failure					
7	Contribute to sectoral level initiatives					
8	Organize community support					
	Joint initiatives					
	Joint complaint handling & conflict resolution					
2	Joint implementation program / mutual support					
3	Institutionalize joint efforts					
4	Joint criteria development and communication					
5	Joint reporting of criteria fulfillment					
6	Devise joint evaluation and (re-)evaluation processes					

Table 3: Union and management instruments for implementation: Operational practices