

### Mitbestimmung bei Investitionsentscheidungen: Fallstudien in deutschen multinationalen Konzernen

Stumpf-Fekete, Monika

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Stumpf-Fekete, M. (2001). Mitbestimmung bei Investitionsentscheidungen: Fallstudien in deutschen multinationalen Konzernen. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 8(4), 430-444. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-346141>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Monika Stumpf-Fekete\*

## Mitbestimmung bei Investitionsentscheidungen. Fallstudien in deutschen multinationalen Konzernen\*\*

*Multinationale Konzerne befinden sich als Teilnehmer auf dem internationalen Arbeitsmarkt in einer begünstigten Position, da sie zu weltweiten grenzüberschreitenden Kapitalinvestitionen in der Lage sind. Aufgrund dieser transnationalen Mobilität verfügen sie über eine breite Palette an möglichen Investitionsalternativen. Eine mögliche Investitionsstrategie wird Regime Shopping genannt: Unternehmen bevorzugen Länder, in denen die Arbeitskosten niedrig und die Gewerkschaften schwach sind, um den Profit und den unternehmerischen Entscheidungsspielraum zu maximieren. Dieser Beitrag analysiert, welche Implikationen die Strategie des Regime Shopping für die institutionalisierte Mitbestimmung auf Betriebsebene hat. Datengrundlage sind qualitative Interviews mit Vertretern des Strategischen Managements, der Personalabteilung sowie der Arbeitnehmervertretung in je zwei deutschen Automobil- und Chemiekonzernen. Verglichen mit früheren Zeiten hat die Vertretungswirksamkeit der Betriebsratsarbeit abgenommen. Insgesamt wird der Einfluss der Arbeitnehmervertretung auf globale Standortentscheidungen – soweit sie nicht den eigenen Standort betreffen – als eher gering und von Arbeitnehmervertretern als unzureichend eingestuft, aber bis jetzt ist die institutionelle Basis der nationalen Mitbestimmung nicht erodiert.*

### Co-determination in investment decisions: case studies in German multinationals

*As participants in the international labour market, multinational companies are in a favourable position, since they are capable of worldwide cross-border capital investments. Owing to this transnational mobility they dispose of a broad range of feasible investment options. One possible strategy is called regime shopping: the company may choose to invest in low labour-cost and non-unionised countries in order to maximise profitability and management prerogative. This paper analyses the implications of regime shopping strategies for institutionalised co-determination at the company level. The study is based on semi-structured interviews with representatives of the strategic management and the HR-department as well as labour representatives of two German car producing and two German chemical companies. Compared with earlier times, the effectiveness of works councils has decreased. The influence of works councils on global location decisions – unlike decisions relating to the location of their own members – is rather small, and is regarded as insufficient by the employees. Up to now, however, the institutional basis of national co-determination has not been greatly eroded.*

---

\* Monika Stumpf-Fekete, Jg. 1968, Soziologin, Universitätsassistentin am Institut für Staatswissenschaft der Universität Wien, Brünner Straße 72, A-1210 Wien. E-mail: [Monika.Stumpf-Fekete@univie.ac.at](mailto:Monika.Stumpf-Fekete@univie.ac.at)

Arbeitsgebiete: Betriebsdemokratie, Arbeits- und Organisationssoziologie.

\*\* Artikel eingegangen: 3.6.2001

revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 5.9.2001

## 1. Problemaufriss und Fragestellungen

Globale Unternehmen sind durch ihre Fähigkeit zu grenzüberschreitendem Handeln als Akteure auf dem internationalen Arbeitsmarkt begünstigt. Je größer der Aktionsradius, desto mehr Wahlmöglichkeiten stehen dem jeweiligen Unternehmen zur Verfügung und desto größer ist der Machtvorsprung gegenüber Marktteilnehmern mit geringerer Fähigkeit zu grenzüberschreitender Mobilität – hierzu zählt insbesondere der Faktor Arbeitskraft. Am internationalen Arbeitsmarkt herrscht zwischen Angebot und Nachfrage von Arbeit eine Machtasymmetrie vor – eine der Ursachen hierfür ist die unterschiedliche Mobilität (Obstfeld 1998; Kapstein 1996). Durch die Entwicklung des gemeinsamen Marktes in Europa wurde diese Asymmetrie noch verschärft, denn während grenzüberschreitende Investitionen stimuliert wurden, konnte auf die transnationale Mobilität von Arbeitskraft kein derartiger Effekt erzielt werden (Keller 1997; Sengenberger 1993). Die europäische Integration beschränkt sich derzeit auf die Bildung eines gemeinsamen Binnenmarktes und der Währungsunion, ein entsprechendes gesamteuropäisches Arbeitsmarktregime wurde nicht aufgebaut (Keller/Sörries 1998). Die Reichweite der Mobilität von Arbeitskraft ist daher hauptsächlich durch die Grenzen des Nationalstaates bestimmt welcher zugleich eine zentrale Bedeutung für die Regelung der Arbeitsverhältnisse hat. Hinsichtlich der materiellen Arbeitsstandards sowie der Regelungsinstitutionen von Arbeit gibt es im Ländervergleich beträchtliche Unterschiede: innerhalb nationalstaatlicher Grenzen kommt es zur Ausbildung landesspezifischer Arbeitsmarktregimes (Traxler 1996; Traxler/Woitech 2000). Für globale Konzerne eröffnet sich hierdurch die Chance, ihre Standortentscheidungen an für sie vorteilhaften Arbeitsmarktregimes auszurichten.

Wie Streeck (1992) argumentiert, ermöglicht die Mobilität des Kapitals internationalen Investoren eine Strategie des *Regime Shopping*: der Transfer von Aktivitäten in Länder, deren System industrieller Beziehungen die unternehmerischen Freiheiten am wenigsten einschränkt. Auch durch die bloße Androhung einer Verlagerung erreichen Investoren oft ihre Ziele. Dies hat zur Folge, dass sich der Wettbewerb zwischen nationalen Arbeitsmarktregimes um Investitionen verstärkt, sie werden von den Investoren gegeneinander ausgespielt. Aus sozialpolitischer Perspektive geraten die bestehenden materiellen und institutionellen Standards zunehmend unter Druck. Die Vergabe von Entwicklungs- oder Produktionsaufträgen innerhalb des Konzerns bietet die Möglichkeit, jeweils die Standorte mit den größten Zugeständnissen von Seiten der Arbeitnehmerschaft und der Regierungen zu bevorzugen. Unter steigendem Druck der Orientierung am Shareholder value verlegt sich das Management auf kurzfristige Kostensenkungsstrategien, die häufig über die eigentlich auf Betriebsebene disponierbare Verhandlungsmasse hinausgehende Zugeständnisse der Arbeitnehmerseite verlangen (Flecker 1998b: 53).

Die Strategie des *Regime Shopping* wird hier als eine Unternehmenspolitik globaler Konzerne definiert, die im Rahmen ihrer Ansiedlungspolitik folgende Standorte bevorzugen: Standorte mit wenig Einfluss von Arbeitnehmerseite und Staat auf unternehmerische Entscheidungen und Standorte deren Arbeitsmarktregimes minimale Kosten verursachen. Mit Hilfe dieser Strategie streben Unternehmen danach, Unter-

schiede zwischen nationalen Arbeitsmarktregimes für ihre Zwecke zu optimieren: die Lohnstückkosten und Arbeitskonflikte sollen minimiert, die Dispositionsautonomie hingegen maximiert werden.

Auf Betriebsebene nimmt die Bereitschaft zum „concession bargaining“ zu, wodurch Beschäftigungssicherheit gegen Lohnkürzungen, flexiblere aber ungünstigere Arbeitszeitregelungen oder andere Zugeständnisse eingetauscht wird. Um den Betrieb zu erhalten, werden vor allem bei den Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen die kollektiven Regelungen und tariflichen Standards unterlaufen und so ein Prozess des Sozialdumpings in Gang gesetzt (Hyman 1997: 527; Flecker 1998a: 74).

Die Argumentation im Rahmen der „Globalisierungsdebatte“ bzw. der deutschen „Standortdebatte“ bewegt sich zwischen zwei extremen Polen. Einerseits wird befürchtet, dass die ökonomische Internationalisierung das deutsche Modell industrieller Beziehungen, sprich das besondere Zusammenspiel von Tarifautonomie und Mitbestimmung auf Betriebs- und Unternehmensebene, handlungsunfähig mache oder sogar zerstöre. Die strategische Alternative *Regime Shopping* hätte negative Auswirkungen auf die Position der Arbeitnehmer, denn Mitspracherechte von Arbeitnehmern und Gewerkschaften sowie umfassende Tarifsysteme würden gegen die Ansiedlung internationaler Konzerne sprechen. Die gegenübergestellte Position beinhaltet, dass der Einfluss der Internationalisierung ökonomischer Strukturen auf das deutsche System industrieller Beziehungen marginal und empirisch nicht ausreichend zu belegen sei.

Eine weitere Herausforderung stellt die rasante Strukturentwicklung globaler Konzerne dar, hinter der die Entwicklung der Verhandlungsstrukturen nachhinkt (Flecker 1996: 160). Die neuen, flexiblen Strukturen von Unternehmen und wirtschaftlichen Netzwerken können vom traditionellen System der Arbeitnehmervertretung nicht mehr abgedeckt werden. Und die Institution der europäischen Betriebsräte ist von einer verhandlungsfähigen europaweiten Tarifverhandlungsebene noch weit entfernt (Gollbach/Schulten 1999).

Die betriebliche Interessenvertretung ist immer stärker gefordert. Im deutschen System zeigt sich ein zunehmender Druck in Richtung Dezentralisierung der Regulierungsebene von der sektoralen zur Betriebsebene, die Bedeutung betriebsspezifischer Vereinbarungen wird vermutlich noch zunehmen (Bispinck/Schulten 1999; Schmidt/Trinczek 1999). Durch die abnehmende prägende Kraft von Tarifverträgen werden Betriebsräte immer weniger als von ihnen gewünscht entlastet, sie stehen durch eine wachsende Zahl zusätzlicher Verhandlungen immer stärker unter Druck (Bispinck/Schulten 1999: 201; Bergmann et al. 1998). Ein Großteil der Betriebsräte steht der zunehmenden Dezentralisierung der Tarifpolitik zwiespältig oder ablehnend gegenüber, sie sehen sich mit zunehmenden Belastungen und einem abnehmenden Wirkungsgrad konfrontiert (WSI-Projektgruppe 1998). Betriebsräten wird zwar das Angebot gemacht, an unternehmerischen Entscheidungen mitzuwirken, der Hinter-

grund vieler Entscheidungen ist jedoch ein gnadenloser Rationalisierungs- und Kostensenkungsdruck (Kotthoff 1998)<sup>1</sup>.

## 2. Forschungsfragen und empirische Basis

Die Daten, die diesem Beitrag zugrunde liegen, stammen aus einer umfangreicheren Studie über die Investitionstätigkeit von multinationalen Konzernen<sup>2</sup>. Das Forschungsprojekt, das aus einem quantitativen und einem qualitativen Teil bestand, untersuchte die Rolle arbeitsbezogener Faktoren als Kriterien für Standortentscheidungen multinationaler Konzerne. Eine der Forschungsfragen war, ob *Regime Shopping* eine Bedeutung als strategische Alternative für Unternehmen hat<sup>3</sup>.

Schwerpunkt dieser Arbeit sind Fallstudien, die im qualitativen Projektteil in jeweils zwei deutschen Automobil- und Chemiekonzernen durchgeführt wurden. Die Sektoren wurden gewählt, um zwei stark globalisierte Sektoren zu repräsentieren. Alle vier Konzerne finden sich in der Liste der 50 größten Unternehmen Deutschlands. Automobilkonzern I zählt mit über 400.000 Mitarbeitern und einem Umsatz von 150 Mrd. Euro zu den globalen Marktführern. Automobilkonzern II setzte im Jahr 2000 etwa 85 Mrd. Euro um und beschäftigt über 300.000 Mitarbeiter. Auch Chemiekonzern I gehört mit einem Umsatz von knapp 40 Mrd. Euro und über 100.000 Mitarbeitern zu den größten seiner Branche. Chemiekonzern II beschäftigt bei einem Umsatz von über 10 Mrd. Euro mehr als 60.000 Mitarbeiter.

Untersucht wurden die Kriterien sowie die Aufbau- und Ablauforganisation aktueller aber abgeschlossener Standortentscheidungen: die Neuerrichtung oder der Abbau eines Standortes sowie die Ausweitung oder Verringerung umfangreicher Produktionskapazitäten.

In jedem Unternehmen wurden leitfadengestützte Expertengespräche mit Vertretern des strategischen Managements und/oder des Personalwesens sowie der Arbeitnehmervertretung (im allgemeinen Betriebsratsvorsitzende, ein Aufsichtsratsmitglied der Arbeitnehmerbank)<sup>4</sup> geführt. Alle Interviews wurden aufgezeichnet und transkri-

---

<sup>1</sup> Die Situation von Betriebsräten und die Interaktion mit dem Management wurde in mehreren empirischen Studien untersucht, eine nähere Beschreibung der Studien sowie eine umfassende Typologie innerbetrieblicher Austauschbeziehungen ist in Bosch et al. 1999 nachzulesen. Das empirische Material reicht hier für eine differenziertere Analyse der unterschiedlichen Politiken und Strategien innerhalb der Unternehmen nicht aus.

<sup>2</sup> Die Untersuchung ist Teil des internationalen Projektes „Wirtschaft, Gesellschaft und Politik im ‚neuen Europa‘: Ökonomische Internationalisierung, institutioneller Strukturwandel und Demokratie“, das vom Bundesministerium für Wissenschaft und Verkehr (BMWV), Wien, für die Jahre 1997 bis 2000 gefördert und vom Zentrum für internationale und interdisziplinäre Studien (ZIIS), Universität Wien, gemeinsam mit dem Center for Austrian Studies (CAS), University of Minnesota, durchgeführt wurde.

<sup>3</sup> Die Ergebnisse des quantitativen Projektteiles finden sich in Traxler/Woitech 2000.

<sup>4</sup> Die ursprüngliche Intention, US-amerikanische und Deutsche Konzerne derselben Sektoren zu vergleichen musste aufgegeben werden, da unsere amerikanischen Partner leider nur zwei Interviews im Bereich der chemischen Industrie durchführen konnten, die in diesem Artikel

biert. Die Kodierung und Auswertung der Interviews erfolgte im wesentlichen mit Hilfe des Atlas-ti-Computerprogrammes für qualitative Datenanalyse.

Tab. 1: Anzahl der geführten Interviews pro Einheit

	Strategisches Management	Personalwesen	Arbeitnehmervertretung
Autoindustrie I		1	1
Autoindustrie II	3		1
Chemieindustrie I	1	1	1
Chemieindustrie II	1		1

Es werden die strategischen Kalküle der Konzerne in Hinblick auf die Relevanz des Faktors Arbeit als Standortkriterium untersucht. Schließlich sind Folgen für die industriellen Beziehungen nicht zu erwarten, wenn *Regime Shopping* als strategische Alternative nur eine unbedeutende Rolle spielt. Angesichts der Tatsache, dass Mitwirkungs- und Informationsrechte deutscher Arbeitnehmer verhältnismäßig umfangreich sind, liegt ein weiterer Fokus auf der Rolle der institutionalisierten Mitbestimmung im Standortentscheidungsprozess.

Auf folgende Fragen wird näher eingegangen: Welche Rolle spielt der Faktor Arbeitskraft als Kriterium bei Standortentscheidungen? Welche Rolle spielt die institutionalisierte Mitbestimmung im Standortentscheidungsprozess? Welche Strategien werden von Seiten der Arbeitnehmervertretung verfolgt, um die Arbeitnehmerinteressen im verhärteten Standortwettbewerb wahrzunehmen? Warum teilen und legitimieren Betriebsräte strategische Unternehmensentscheidungen und Standortsicherungsverträge, die im allgemeinen Beschäftigung und Sozialleistungen reduzieren?

### 3. Faktoren der Standortwahl

Es ist evident, dass Standortentscheidungen sich nicht ausschließlich am unterschiedlichen Profil nationaler Arbeitsmarktregimes orientieren. In den untersuchten Konzernen wurden daher von einigen aktuellen aber abgeschlossenen Standortentscheidungen die relevanten Kriterien möglichst umfassend erhoben<sup>5</sup>. Jede Standortentscheidung basiert auf einem einzigartigen Spektrum von entscheidungsrelevanten Faktoren, nur selten wird eine Entscheidung aufgrund eines einzigen Faktors getroffen. Die Fallstudien zeigen, dass die tatsächliche Relevanz der Standortfaktoren je nach Branche, Unternehmensstrategie, dem Produkt und den Anforderungen des Herstellungsprozesses variiert.

---

nicht berücksichtigt werden. Auch die Anzahl der Deutschen Interviews ist geringer als geplant, einige Interviews konnten aus Zeitmangel der Manager nicht durchgeführt werden.

<sup>5</sup> Für eine genauere Auseinandersetzung mit den relevanten Entscheidungsfaktoren in den Fallstudien vgl. Stumpf-Fekete 2000.

In der Chemieindustrie kommt dem Anschluss an technologische Entwicklungen und innovative regionale Cluster großes Gewicht zu. Die Frage des chemischen Verbundes (Chemieverbund) spielt eine große Rolle. Durch die Ansiedlung von vor- und nachgelagerten Prozessen am selben Werksgelände oder über den Werkszaun hinweg werden enorme technische Synergien erzielt, welche die Produktivität und die Rentabilität entscheidend beeinflussen.

In der Automobilindustrie ist es weniger die technische, sondern vielmehr die logistische Koordination (Logistikverbund), welche die Produktivität entscheidend beeinflusst. Die Produktion eines Autos ist in mehrere standardisierte Teilbereiche zerlegt (Komponenten Motor, Getriebe; Plattform; Montage) welche in einem internen Vergabesystem nach Wettbewerbskriterien an den billigsten Anbieter vergeben werden.

Ein großer Teil der in Übersee getroffenen Investitionsentscheidungen wird mit Marktargumenten begründet. Dies lässt sich mit dem zunehmend globalen Strategiehorizont international tätiger Unternehmen erklären: nicht die Eroberung einzelner lokaler oder nationaler Märkte, sondern die Eroberung einer führenden Position auf den Makromärkten der Welt steht im Vordergrund.

Bei Standortentscheidungen auf weltweiter Basis sind niedrige Kosten für den Faktor Arbeitskraft in den wenigsten Fällen alleine ausschlaggebend. Anders stellt sich die Lage innerhalb Europas dar: die Konkurrenz um die Ansiedlung von Produktionsstandorten für den europäischen Absatzmarkt findet hauptsächlich innerhalb von Europa statt, zwischen den einzelnen Arbeitsmarktregimes. In Deutschland zeigt sich die Problematik der hohen Lohnstückkosten in der Automobilindustrie etwa bei Produkten oder Produktkomponenten mit verhältnismäßig hohem Arbeitskostenanteil, deren Preis am Markt relativ gering ist und keinen Spielraum nach oben zulässt. In diesem Segment besteht akute Konkurrenz zu Billigstandorten im europäischen Osten. Das niedrige Lohnniveau und die gute Qualifizierung der Facharbeiter in osteuropäischen Ländern wird nicht nur in der Automobilindustrie als eine Bedrohung angesehen. Zusätzlich zu den geringeren Kosten und der guten Facharbeiterqualifikation gewähren osteuropäische Länder oft Steuerbefreiung über mehrere Jahre hinweg.

Unterschiedliche Systeme der industriellen Beziehungen, die Stärke der Gewerkschaften, Arbeitnehmermitspracherechte, Tarifverträge finden, wenn überhaupt, nur als sogenannte „soft factors“ Eingang in den Standortvergleich der untersuchten deutschen Konzerne. Permanente Probleme mit Gewerkschaften an einem Standort waren in Einzelfällen Auslöser für einen Rückzug oder für die Verlagerung bestimmter Produktionslinien. Um dies an einem Beispiel zu illustrieren: ein Automobilunternehmen ließ ein bestimmtes Kleinwagenmodell ausschließlich an einem Standort in Südeuropa produzieren, bis die dortige Arbeitnehmervertretung mit einer Liste von Forderungen an die Geschäftsleitung herantrat, und somit ihre Monopolstellung auszunutzen versuchte. Der Konzern entschied sich für einen zweiten Standort in Osteuropa, um sich in der Produktion nicht von einem Standort abhängig zu machen.

Im allgemeinen sind die untersuchten deutschen Unternehmen aufgrund der gesetzlichen Bestimmungen jedoch daran gewöhnt, mit Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaften zu kooperieren. Gewerkschaftsvermeidung ist für deutsche Unternehmen keine realistische Option (Hassel 1998: 136). Auch wenn die Kooperation nicht immer konfliktfrei verläuft, schätzt das Management die stabilisierende Wirkung der Arbeitnehmermitwirkung. Ein Umgehen der einschlägigen Bestimmungen, ein Ausklammern und Ignorieren von Arbeitnehmerinteressen etwa durch einen unerfahrenen Vorstand hat in der Vergangenheit immer zu Konflikten geführt. Die vom Management getroffenen Entscheidungen bleiben trotz Arbeitnehmermitwirkung unternehmerische Entscheidungen – im Idealfall das Ergebnis eines Aushandlungsprozesses, welches von Seiten der Arbeitnehmervertretung akzeptiert wurde.

#### **4. Arbeitnehmermitwirkung bei Entscheidungsprozessen**

Die Vertretung von Arbeitnehmerinteressen im Aufsichtsrat und die Informations- und Konsultationsrechte deutscher Arbeitnehmervertreter erscheinen im Ländervergleich zwar sehr umfassend, in Bezug auf internationale unternehmerische Entscheidungen werden die formalen Mitbestimmungsrechte von den Betroffenen dennoch als unzureichend eingestuft. Je wichtiger die Entscheidung ist – dabei handelt es sich meist um Angelegenheiten wirtschaftlicher und finanzieller Art – desto schwächer ist das Interventionspotential des Betriebsrates im Entscheidungsprozeß des Managements. Bei Sachverhalten, deren Geltungsbereich außerhalb Deutschlands angesiedelt ist, beschränkt sich die Mitwirkung der Arbeitnehmervertretung häufig ohnehin nur auf nachgelagerte Informationen durch den Vorstand; sobald die Angelegenheit den Aufsichtsrat durchläuft sind viele essentielle Entscheidungen schon getroffen.

Um die Vertretung von Arbeitnehmerinteressen daher auch standort- und länderübergreifend koordinieren zu können, werden Gesamt- und/oder Konzernbetriebsräte gebildet. Die europäische Ebene wird mit dem auf Basis einer EU-Richtlinie eingerichteten Euro-Betriebsrat umfasst. In einem Konzern wurde auf freiwilliger Basis ein sogenannter Weltbetriebsrat gegründet. Die unterschiedlichen Niveaus der Konsultierung spielen eine entscheidende Rolle, wenn das Management die nötigen Informationen nicht weitergibt. Ein Betriebsrat aus der chemischen Industrie:

„So haben wir das aufgebaut als deutsche Arbeitnehmervertreter – man könnte uns theoretisch hier blocken, dann würden wir uns die Informationen im Konzernbetriebsrat holen. Dort könnte man uns auf der europäischen Ebene blocken und dann holen wir sie uns eben über die europäische Arbeitnehmervertretung. Der weltweite Teil ist im Moment bei der Mitwirkung der Arbeitnehmervertretung reduziert auf die Informationsebene in den Aufsichtsräten. Dort leiden wir darunter, dass natürlich kleinere Projekte, die in sich auch Bedeutung haben, gar nicht besprochen werden, weil die im Rahmen der Länderhoheit separat geregelt werden können.“

In jedem Unternehmen ist die Interaktion zwischen Management und Arbeitnehmervertretung spezifisch strukturiert. Die Häufigkeit, Intensität und Form der Interaktion variiert und reicht von häufigen vertrauensvollen zu rationalen und argumentativen Interaktionen und kann in einem Fall als defensiv und resigniert bezeich-



net werden. Die Struktur der Interaktion ist ein wichtiger Indikator für die Qualität der Austauschbeziehungen zwischen Arbeitnehmervertretung und Management. Der jeweilige Einfluss der Parteien auf die Strukturierung der Partizipation ist unterschiedlich. Die Machtasymmetrie hält die Arbeitnehmervertretung nicht unbedingt davon ab, ihre eigenen Ideen, Konzepte und Perspektiven über die möglichen Strategien zu entwickeln. Oft agieren sie sogar sehr dynamisch und übernehmen die Rolle des „Schrittmachers“.

Für das Management ist die Belegschaft ein Mittel der Kapitalreproduktion, für die Belegschaft ist Arbeit ein Mittel zur Einkommenssicherung. Das eine kann ohne das andere nicht realisiert werden. Der Betriebsrat hat einen limitierten Aktionsradius und ist von den legalen Mitteln und von der Möglichkeit, die Belegschaft zu mobilisieren, abhängig. Beide Parteien haben ein starkes Interesse an einem Fortbestand des Unternehmens. Darüber hinaus verfolgt jede Gruppe mehr oder weniger ihre eigenen gruppenspezifischen Interessen und Prioritäten. Je nach Interesse an kooperativen Beziehungen werden auch die Interessen der anderen Seite berücksichtigt. Die Daten zeigen, dass Betriebsräte sich stark an langfristigen Unternehmensinteressen orientieren. Abgesehen davon ist die Beschäftigungssicherung das wichtigste Ziel für alle Betriebsräte. Einige Betriebsräte sehen strategische Entscheidungen als unternehmerische Entscheidungen, die nicht verhindert werden können. Auf der anderen Seite ist es für sie aber auch keine erstrebenswerte Alternative, den sich verändernden Umständen passiv zuzusehen.

Drei Merkmale charakterisieren die Positionen der Arbeitnehmervertretungen<sup>6</sup>:

(1) *Wirtschaftliche Notwendigkeit*

Manche Entscheidungen werden für wirtschaftlich notwendig und ohne Alternative gehalten, da sie durch den Weltmarkt, die Konkurrenz oder den technologischen Fortschritt diktiert werden. Sie sehen, dass ihr eigener Vorstand unter dem Druck dieser externen Faktoren steht. Diese Betriebsräte schenken den wirtschaftlichen Argumenten des Vorstands glauben und verstehen ihre Vorgangsweise.

Der Betriebsratsvorsitzende eines Automobilkonzernes:

„Wir versuchen, bei Fragen sehr rational und sachbezogen zu argumentieren. Man könnte das sehr ideologisch aufblähen, was aber im Endergebnis auch nicht weiterführt. Wenn man etwas tiefer in die Dinge einsteigt, gibt es zumindest einen Bereich von Interessenüberschneidung, den man auch vernünftig ausgestalten kann. Es gibt an Einzelpunkten natürlich auch Konflikte, das ist nicht zu leugnen. Wir müssen unterscheiden zwischen den Investitionen, die sehr viel mit Marktpräsenz zu tun haben. Man kann auch Standortentscheidungen sehr unterschiedlich gliedern. Die Entscheidung, eine andere Firma zu übernehmen, zu modernisieren, eine zusätzliche Marke für den Konzern zu akquirieren und im zentraleuropäischen Bereich präsent zu sein ist etwas anderes, als eine Motorenfabrik in Polen aufzuziehen, weil man sagt, die Motoren in Deutschland sind uns zu teuer. Das ist genau der Spannungsbogen, in dem wir uns auch bewegen.“

---

<sup>6</sup> In Anlehnung an Kotthoff (1998: 92f).

Bei Entscheidungen, deren wirtschaftliche Notwendigkeit auf weniger Verständnis stößt, versuchen Betriebsräte sehr wohl, Einfluss auszuüben. Manche Betriebsräte treten als vollwertige Managementpartner auf, wenn sie in dieser Rolle der Co-Manager<sup>7</sup> vom Top-Management akzeptiert werden. Für das Management liegt diese Akzeptanz darin begründet, dass Entscheidungen oft mit weitreichenden negativen Konsequenzen für die Belegschaft verbunden sind und sie daran interessiert sind, ihre Entscheidungen möglichst ohne Konflikt und Störungen durchzubringen. Letzteres ist einfacher zu erreichen, wenn der Betriebsrat in den Entscheidungsprozess involviert wird und als ein Bindeglied und Vermittler auftritt, insbesondere wenn den betroffenen Arbeitnehmern sozial vertretbare Kompromisslösungen angeboten werden. Betriebsräte entwickeln, oft mit Hilfe der Gewerkschaften und parallel zum Management, eigene Investitionsalternativen, um die Produktion zu international konkurrenzfähigen Bedingungen in Deutschland zu halten.

### (2) *Soziale Verträglichkeit*

Der zweite Aspekt beinhaltet, dass die Wucht negativer Maßnahmen auf ein sozial verträgliches Ausmaß reduziert werden soll. Wichtigstes Ziel ist die Abfederung negativer Folgen unternehmerischer Entscheidungen (z.B. Outsourcing von Funktionen, Rationalisierung) auf Beschäftigte. Starken Betriebsräten gelingt es im allgemeinen zum Beispiel durch finanzielle Entschädigungen, Verzögerungen, Abschwächungen und Korrekturen zu verhindern, dass Maßnahmen mit ihren ursprünglichen Intentionen umgesetzt werden. Bei rationalisierungsbedingten Kündigungen etwa versuchen Betriebsräte, im Rahmen von Sozialplänen einen Teil der Arbeitnehmer an anderen Stellen des Unternehmens unterzubringen oder ein Outplacementbüro mit der Suche nach neuen Arbeitsstellen zu beauftragen. Betriebsbedingte Kündigungen sollen mit allen Mitteln verhindert und Personalabbau nur über Fluktuation erreicht werden. Dennoch verhindert diese Politik des Abfederns, der Kompensierung und der Verzögerung die Entscheidungen nicht, sondern ermöglicht sie geradezu erst.

„Wir können manche der getroffenen Maßnahmen in Frage stellen oder Alternativen entwickeln und versuchen ein sozial verträgliches Ausmaß zu erreichen. Aber keiner von uns macht sich Illusionen: diese raue Politik wird fortgesetzt werden.“ (Betriebsratsvorsitzender, chemische Industrie)

### (3) *Partizipation als Legitimation*

Die Position mancher Betriebsräte ist gekennzeichnet durch die Haltung des Partizipierens um der Partizipation willen. Dies bedeutet, dass die Teilnahme an der Mitwirkung, auch wenn sie nicht wirksam ist, besser ist als gar nicht zu partizipieren oder gar nur Zuschauer zu sein. Schlimmer als ein Fehlschlag ist es, überhaupt nicht teilgenommen zu haben, denn dies würde die Legitimität ihrer Funktion ernsthaft bedrohen. Manche Betriebsräte interpretieren die Partizipation als die einzige Chance,

---

<sup>7</sup> Eine Auseinandersetzung mit dem von Müller-Jentsch eingeführten Begriff Co-Management findet sich bei Schmidt/Trinczek (1999: 117).

ihre Bedeutung innerhalb des Unternehmens nicht zu verlieren. Sie kooperieren mit dem Management, obwohl sie vermutlich keine besseren Lösungen erzielen können und obwohl sie manchmal sogar Maßnahmen nicht verhindern können, die den Tarifvertrag unterlaufen. Diese Haltung ist besser zu verstehen, wenn man sie in ihrem institutionellen Kontext betrachtet. Die deutsche Kultur der Mitbestimmung ist eine kooperative Beziehung, die mit einer langfristigen Perspektive aufgebaut wurde. Die Teilnehmer sind davon überzeugt, dass diese Form der Vertrauensbeziehung ihre Interessen am besten repräsentiert. Die Beziehung hat einen Wert an sich, auch eine schwierige und weniger erfolgreiche Periode kann Teil dieser langfristigen Beziehung sein – „in guten wie in schlechten Zeiten“. Die Kooperation in schlechten Zeiten zu kündigen, wäre nicht sehr konstruktiv. Das Vertrauen in die Institution Mitbestimmung wäre nur dann vernunftwidrig, wenn die Institution selbst von Erosion bedroht wäre. Nach Ansicht der Betriebsräte gibt es hierfür jedoch keine Anzeichen.

Ein wichtiger Indikator für die Qualität der Beziehung ist die Art, in der mit den gesetzlichen Regeln umgegangen wird. Es zeigen sich Situationen die auf Konsensbasis über die gesetzliche Regulierung hinausgehen, mit positiven Effekten für beide Parteien. In anderen Fällen versuchen Unternehmen jedoch die Regulierungen zu unterlaufen, mit negativen Implikationen für die Belegschaft.

Der konkrete Kooperationsprozess verläuft natürlich nicht ohne Konflikte. Das Management testet aus, wie weit es gehen kann. Wenn das Limit der Angemessenheit erreicht ist, werden auch durch kooperative Betriebsräte wohl überlegte Streiks organisiert, wie in dem Fall, in dem der Vorstand die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall reduzieren wollte. „*Da ging es ans Eingemachte*“ meinte der Betriebsrat. Hier überschritt das Management das Limit, da der Grund für diese Maßnahme nicht die wirtschaftliche Konkurrenz war. Da die Reduktion wirtschaftlich nicht notwendig war, sondern die Unternehmensspitze sich im Arbeitgeberverband gegenüber der Konkurrenz profilieren wollte, stellte sie für den Betriebsrat eine Provokation dar.

Im Falle der Uneinigkeit und des Konflikts demonstrieren beide Parteien ihre Macht. Betriebsräte verfügen über eine breite Palette an Machtinstrumenten; sie können sich exakt an die legalen Vorschriften halten oder andere zur Verfügung stehende Mittel exzessiv nützen. Das wichtigste Machtmittel ist die Mobilisierung der Belegschaft. Im Fall von ernsthaften Verstörungen wird die Belegschaft mobilisiert und demonstriert ihren Protest öffentlich. Die Macht des Managements basiert auf dem Einsatz wirtschaftlicher Mittel als politische Waffen. Im allgemeinen kommt es nicht zu einer Konflikteskalation, oft ist es ausreichend, wenn die Arbeitnehmervertretung damit droht, die Öffentlichkeit zu informieren oder die Mitbestimmungs- und Informationsrechte strikt einzufordern.

## 5. Standortsicherungsverträge

In den meisten Konzernen wurden zwischen den Interessenvertretern Standortvereinbarungen abgeschlossen, in denen eine zeitlich befristete Absicherung des Beschäftigtenstandes im Austausch mit Zugeständnissen hinsichtlich des Abbaus be-

trieblicher Sozialleistungen vereinbart wurde. Die Bezeichnung „Standortsicherungs- oder Beschäftigungssicherungsverträge“ ist durchaus als euphemistisch zu bezeichnen vor dem Hintergrund, dass durch diese Verträge die bestehenden Arbeitsstandards substantiell reduziert wurden. Nachdem es den Arbeitgebern nicht gelungen war, die gewünschten Deregulierungen auf dem nationalen und sektoralen Niveau zu realisieren, gelang es ihnen auf Unternehmensebene diesen „Freundschaftsvertrag“ im Wege des „concession bargaining“ abzuschließen (Traxler/Woitech 2000; Freysinnet et al. 1998).

Typische Beispiele der Regelungsmaterie sind: Reduktion der Pausen- und Ruhezeiten, Einführung oder Erhöhung der Schichtarbeit, Nacharbeit und Wochenendarbeit, Überschreiten der maximalen Arbeitszeit pro Tag und Woche; Flexibilisierung der Arbeitszeit durch Arbeitszeitkonten mit einer langen Ausgleichsperiode, wodurch eine Anpassung der Arbeitszeit an die Auftragslage möglich ist; Überstundengenehmigung durch Betriebsräte abschaffen; Reduktion der Krankenstandsrate um einen bestimmten Prozentsatz.

Dieses Phänomen ist nicht erklärungsbedürftig, weil das Management versucht, diese Änderungen einzuführen, sondern weil die Arbeitnehmervertretung ihnen vertraglich zustimmt. Eine mögliche Erklärung liegt in der Machtasymmetrie begründet: die Betriebsräte stehen mit dem Rücken zur Wand und sind gezwungen zu unterschreiben. Gegen diese Erklärung spricht jedoch, dass die Betriebsräte die graduelle Erosion der kollektiven Vereinbarungen ruhig und distanziert rechtfertigen (Kotthoff 1998: 94).

Dörre erklärt ihre Konzessionsbereitschaft mit der Herausbildung eines abstrakten Kontrollmodus der es den Schlüsselunternehmen ermöglicht, unabhängig von tatsächlich praktizierten Internationalisierungsschritten ihre Machtposition auf den Weltmärkten gezielt für ihre unternehmerischen Ziele einzusetzen. International tätige Unternehmen vergrößern durch das Ausspielen der Exit-Option im Verhandlungsprozess die Ungewissheit auf der Seite der Betriebsräte und werden dadurch noch mächtiger. Betriebsräte können in einer konkreten Verhandlungssituation nur schwer einschätzen, wie realistisch eine Auslagerungsdrohung ist, da die Motive für Auslandsaktivitäten im allgemeinen sehr differenziert und mehrdeutig sind (Dörre 1997: 280f). Sie interpretieren ihr konzessionsorientiertes Verhalten als nützlich und gerechtfertigt, als ein vernünftiger Beitrag der Arbeitnehmer zum Erfolg des Unternehmens.

Betriebsräte können relativ leicht Konzessionen machen, denn hierdurch wird die Institution der Mitbestimmung nicht erodiert. Ihrer Ansicht nach stellt das Management die Beziehung nicht in Frage. Die Erosion von kollektiven Vereinbarungen ist nicht das Ziel sondern die bedauerliche Konsequenz der Tatsache, dass es den Parteien auf dem sektoralen und nationalen Niveau nicht gelungen ist, die notwendigen Vereinbarungen zu treffen. Gegen ihren Willen müssen sie dieses Fehlverhalten auf Unternehmensebene kompensieren. Sie machen Konzessionen auf der Faktenebene, denn für sie besteht kein Zweifel über die Fortsetzung des konsensbasierten Modells der Mitbestimmung, solange die Reduktion der Besitzstände in einem Klima des so-

zialen Dialogs stattfindet. Der historische Hintergrund für diese Interpretation ist natürlich in den Krisenerscheinungen Mitte der 90er Jahre zu suchen. Die erfolgreiche Entwicklung danach schreiben Betriebsräte teilweise ihrer Flexibilität zu. Für sie besteht kein Zweifel, dass der wirtschaftliche Erfolg die Opfer rechtfertigt. Auf der anderen Seite ist auch das Management überzeugt, dass die Reduktionen erst durch den Dialog und die Mitbestimmung umgesetzt werden konnten (Kotthoff 1998: 95).

## 6. Resümee und Schlussfolgerungen

In den untersuchten Unternehmen zählt die Minimierung der Lohnkosten nicht zu den primären Faktoren der weltweiten Ansiedlungspolitik; zumindest auf globaler Ebene gibt es kaum Anzeichen für *Regime Shopping*-Strategien. Innerhalb des europäischen Makromarktes ist die Situation jedoch anders. Einige osteuropäische Länder sind aufgrund ihrer verhältnismäßig hochentwickelten Qualifikationssysteme, verbunden mit niedrigen Lohnkosten, eine interessante Standortalternative geworden. Auch wenn dadurch deutsche Arbeitsplätze nicht unmittelbar bedroht werden, übt die Möglichkeit der Produktion in Osteuropa einen enormen Druck auf die bestehenden Standards aus. Problematisch sind darüber hinaus technologisch motivierte Rationalisierungsinvestitionen, die vor allem in der Chemieindustrie den Beschäftigtenabbau vorantreiben. Dazu kommt, dass die nationalen Arbeitsmarktregimes durch aktive Betriebsansiedlungspolitik um Investitionen internationaler Konzerne konkurrieren. Die Lohnpolitik ist ein Teil davon, da diese verhältnismäßig leicht veränderbar ist. Seit Anfang der 90er Jahre ist eine Tendenz zur Kontrolle und Absenkung von Lohnkosten bemerkbar, sowohl in kollektiv hochregulierten wie in deregulierten Systemen (Kittel/Traxler 1999: 108).

In Übereinstimmung damit zeigen die Fallstudien, dass unter intensiver Arbeitnehmerbeteiligung die Flexibilität der Arbeit erhöht und die Zuwächse an Lohnstückkosten eingedämmt werden. Von einer Erosion der Arbeitsstandards kann man aber nicht sprechen, solange die Lohnzurückhaltung und Flexibilisierung gewerkschaftlich legitimiert werden. Die Kooperation zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretung auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene garantiert stabile und kontinuierliche Produktionsverhältnisse und somit beständige Rahmenbedingungen und Erwartungssicherheit in wirtschafts- und sozialpolitischen Angelegenheiten.

Die untersuchten Unternehmen verfolgen im allgemeinen nicht die Strategie, bei ihren Ansiedlungen besonders auf weitgehende Mitspracherechte von Arbeitnehmern und Gewerkschaften sowie auf die Konflikthäufigkeit und den Umfang der Tarifsysteme zu achten und diese zu vermeiden. Deutsche Unternehmen sind die Kooperation mit der Arbeitnehmersvertretung gewohnt und schätzen deren stabilisierende Wirkung. Von einer qualifizierten Mitbestimmung in Unternehmungen und Unternehmensnetzwerken sind durchaus positive Beiträge zur ökonomischen Performanz zu erwarten. Dies gilt auch für die Fälle, in denen hoch kompetente Interessenvertreter ihren Einfluss im Sinne eines Co-Managements über das übliche Maß hinaus ausdehnen.

Für Betriebsräte ist dies nicht die Zeit der großen Verhandlungserfolge sondern der politischen Konzessionen (Kotthoff 1998: 76). Verglichen mit früheren Zeiten, hat die Wirksamkeit abgenommen, aber bis jetzt ist die institutionelle Basis nicht erodiert. Das Modell der kooperativen Konfliktbewältigung, an dem die repräsentativen Betriebsräte teilhaben, mag zwar eine qualitative Veränderung durchlaufen, ist aber in seinen Fundamenten erstaunlich stabil. Einer der Hauptgründe, warum die Konzessionspolitik nicht die institutionelle Bedeutung der Betriebsräte verändert hat, liegt in der Tatsache, dass Betriebsräte mit ihrer kooperativ-kritischen Politik bislang die Mehrheit der Belegschaft repräsentiert haben. Es gelang ihnen auch, sie von den getroffenen Maßnahmen zu überzeugen.

Die traditionelle auf Arbeitnehmerschutz konzentrierte Betriebsratsarbeit übt auf Prozesse der Standortwahl nur sehr beschränkten Einfluss aus, sie ist mit der „Verwaltung des Nachlasses“ voll ausgelastet. Die erweiterte Mitbestimmung des Co-Managements zeigt sich insbesondere in einer Beratung der Entwicklungs- und Fertigungsstrategie mit dem Ziel, auf mögliche beschäftigungswirksame Probleme aufmerksam zu machen um gemeinsam eine Lösung zu erarbeiten und die Arbeitsplätze innerhalb der betroffenen Werke nachhaltig zu sichern. Hierdurch wird in der Realität die Unternehmensstrategie zum Verhandlungsgegenstand zwischen Management und Interessenvertretung. Jedoch Co-Management erfordert einen Abschied von dem traditionellen Selbstverständnis, Managementvorschlägen nur reaktiv zu begegnen und entspricht nicht dem Habitus vieler Betriebsräte, die sich weiterhin eher in der Rolle der dezidierten Interessenvertreter sehen als in der Rolle der Mitgestalter (Minssen 1999: 147f).

Insgesamt wird der Einfluss der Arbeitnehmervertretung auf globale Standortentscheidungen – anders wenn sie den eigenen Standort betreffen – jedoch als eher gering und von Arbeitnehmern als unzureichend eingestuft. Das Problem liegt in der rasanten Strukturentwicklung globaler Konzerne, hinter der die Entwicklung der Verhandlungsstrukturen eindeutig nachhinkt (Flecker 1996: 160). Die Interessenvertretung orientiert sich traditionell an den Eigentumsgrenzen der Unternehmen, diese sind jedoch durch zunehmende Eingliederungen oder Externalisierung von Aktivitäten sowie durch die Herausbildung von internationalen (Zuliefer-)Netzwerken in ständigem Fluss begriffen.

Die neuen, flexiblen Strukturen von Unternehmen und wirtschaftlichen Netzwerken können vom traditionellen System der Arbeitnehmervertretung nicht mehr abgedeckt werden. Die Institutionen der europäischen Arbeitsbeziehungen verfügen noch über zu geringe Kompetenzen um kompensatorisch zu wirken. Gleichwohl eröffnen die globalisierten Unternehmensstrukturen für die Interessenvertretung der Arbeitnehmer Chance und Verpflichtung, sich neben den traditionellen Verhandlungen über Lohn- und Arbeitszeitgestaltung auch neuen Tätigkeitsfeldern zuzuwenden: eine zunehmende Professionalisierung in betriebswirtschaftlichen Angelegenheiten, um hierdurch Standortentscheidungen in ihrer Komplexität besser zu verstehen und ein qualifiziertes Co-Management zu ermöglichen.

Trotz der aufgezeigten relativen institutionellen Stabilität der betrieblichen industriellen Beziehungen kann man aufgrund der aktuellen Entwicklungen eine Verschärfung der Lage in der Zukunft nicht ausschließen. Ungeachtet der Zusammenarbeit europäischer Betriebsräte wird gerade auf europäischer Ebene der Konkurrenzkampf noch zunehmen, da die unterschiedlichen Stärken und Schwächen der Standorte in den jeweiligen Ländern deutlicher zu Tage treten werden. Die national begrenzte Reichweite der etablierten Institutionen kann in diesem Zusammenhang als ein Schwachpunkt angesehen werden. Auch wenn *Regime Shopping* in den Standortentscheidungen der Fallstudien nicht zu den vorrangigen Entscheidungskalkülen gehört, kann aufgrund der ungleichen Machtverhältnisse nicht ausgeschlossen werden, dass internationale Unternehmen ihre Position in Verhandlungen dennoch ausnützen und mit Auslagerungen drohen – und dadurch einzelne Länder und Standorte gegeneinander ausspielen. Diesem Machtmittel haben nationale Betriebsräte vor allem auf länderübergreifender Ebene relativ wenig entgegenzusetzen. Für die Zukunft der Weltwirtschaft dürfte von essentieller Bedeutung sein, ob der wachsenden Macht der „global players“ eine Gegenmacht entgegen gestellt werden kann.

## Literatur

- Bispinck, R./Schulten, T. (1999): Flächentarifvertrag und betriebliche Interessenvertretung. In: Müller-Jentsch, W. (Hg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. 3. Aufl. München: 185-212.
- Bergmann, J./Dabrowski, H./Bürckmann, E. (1998): Reform des Flächentarifvertrags? Betriebliche Realitäten, Verhandlungssysteme, gewerkschaftliche Politik. Hamburg (Supplement der Zeitschrift Sozialismus 1/1998).
- Bosch, A./Ellguth P./Schmidt R./Trinczek R. (1999): Betriebliches Interessenhandeln. Bd. 1: Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie. Opladen.
- Dörre, K. (1997): Globalisierung – eine strategische Option. Internationalisierung von Unternehmen und industrielle Beziehungen in der Bundesrepublik. In: Industrielle Beziehungen 4 (4): 265-290.
- Flecker, J. (1996): Globalisierungsprozesse und industrielle Arbeitsbeziehungen. In: Steger, U. (Hg.): Globalisierung der Wirtschaft. Konsequenzen für Arbeit, Technik und Umwelt. Berlin: 154-176.
- Flecker, J. (1998a): Vor der Zerreißprobe? Das duale System der Arbeitsbeziehungen im Zeitalter der „Globalisierung“. In: Kurswechsel 1/1998: 69-78.
- Flecker, J. (1998b): „Einem indischen Ingenieur ist nichts zu schwer.“ Zu den Auswirkungen der Globalisierung(sdiskussion) auf die Arbeitsbeziehungen. In: Sallmutter, H. (Hg.): Wieviel Globalisierung verträgt unser Land? Zwänge und Alternativen. Wien: 47-66.
- Freysinnet, J./Krieger, H./O’Kelly, K./Schnabel, C./Seifert, H./Sisson, K. (1998): Investigating Employment Pacts. Concept Paper for a Study of Collective Agreements Dealing with the Relationship Between Employment and Competitiveness. Dublin (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions).
- Gollbach, J./Schulten, T. (1999): Cross-border collective bargaining networks in Europe. New approaches to European coordination of national collective bargaining policy in the metalworking industry. Düsseldorf, WSI Discussion Paper 71.

- Hassel, A. (1998): Gewerkschaften und sozialer Wandel: Mitgliederrekrutierung und Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Großbritannien. Baden-Baden.
- Hyman, R. (1997): Trade unions and interest representation in the context of globalisation. In: *Transfer* 3 (3): 515-533.
- Kapstein, E. B. (1996): Workers and the World Economy. In: *Foreign Affairs* 75 (3): 16-37
- Keller, B. (1997): Europäische Arbeits- und Sozialpolitik. München.
- Keller, B./Sörries, B. (1998): The New Social Dialogue: Procedural Structuring, First Results and Perspectives. In: *Industrial Relations Journal, European Annual Review 1997*: 77-98.
- Kittel, B./Traxler, F. (1999): Desorganisierung als ultima ratio? Wettbewerbseffekte der Arbeitsbeziehungen im internationalen Vergleich. In: Busch, A./Plümper, T. (Hg.): *Nationaler Staat und internationale Wirtschaft: Anmerkungen zum Thema Globalisierung*. Baden-Baden: 93-121.
- Kotthoff, H. (1998): Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte. Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und „gnadenlosem Kostensenkungsdiktat“. In: *Industrielle Beziehungen* 5 (1): 76-100.
- Minssen, H. (1999): Direkte Partizipation contra Mitbestimmung? Herausforderung durch diskursive Koordinierung. In: Müller-Jentsch, W. (Hg.): *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*. 3. Aufl. München/Mering: 129-156.
- Nienhüser, W. (1999): „Legal, illegal,...“ – Die Nutzung und Ausgestaltung von Arbeitskräftestrategien in der Bauwirtschaft. In: *Industrielle Beziehungen* 6 (3): 292-319.
- Obstfeld, M. (1998): The Global Capital Market: Benefactor or Menace? In: *Journal of Economic Perspectives* 12 (4): 9 – 30.
- Schmidt, R./Trinczek, R. (1999): Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen. In: Müller-Jentsch, W. (Hg.): *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*. 3. Aufl. München/Mering: 103-128.
- Sengenberger, W. (1993): Labour Mobility and Western European Economic Integration. In: IIRA (Hg.): *Economic and Political Changes in Europe: Implications on Industrial Relations*. 3rd European Regional Congress, Bari-Naples/Italy 1991. Bari: 415-439.
- Streeck, W. (1992): National diversity, regime competition and institutional deadlock. In: *Journal of Public Policy* 12: 301-330.
- Stumpf-Fekete, M. (2000): Regime Shopping und Arbeitnehmermitwirkung: Standortentscheidungen deutscher Konzerne in einer entgrenzten Wirtschaft, In: Minssen, H. (Hg.): *Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit*. Berlin: 71-82.
- Sydow, J./Wirth, C. (1999): Von der Unternehmung zum Unternehmungsnetzwerk Interessenvertretungsfreie Zonen statt Mitbestimmung? In: Müller-Jentsch, W. (Hg.): *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*. 3. Aufl. München/Mering: 157-184.
- Traxler, F. (1996): Collective Bargaining and Industrial Change. In: *European Sociological Review* 12: 271-287.
- Traxler, F./Woitech, B. (2000): Transnational Investment and National Labour Market Regimes: A Case of „Regime Shopping“? In: *European Journal of Industrial Relations* 6 (2): 141-159.
- WSI-Projektgruppe (1998): WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 1997/98 – Ausgewählte Ergebnisse. In: *WSI-Mitteilungen* 51 (10): 653-667.