

### Die Unternehmung und das Labour Management: eine konzeptionelle und vergleichende Perspektive

Gospel, Howard F.

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

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

Rainer Hampp Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Gospel, H. F. (1998). Die Unternehmung und das Labour Management: eine konzeptionelle und vergleichende Perspektive. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 5(2), 193-215. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-345226>

#### 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.

Howard F. Gospel\*

## Die Unternehmung und das Labour Management: Eine konzeptionelle und vergleichende Perspektive\*\*

*Dieser Beitrag entwickelt einen analytischen Bezugsrahmen zur Analyse der Unternehmung in Bezug auf das Labour Management. Dabei wird auf Literatur verschiedener Fachrichtungen, u.a. der Institutionenökonomie, der Unternehmensgeschichte und der Industrial Relations-Forschung zurückgegriffen. Der Bezugsrahmen legt einen Schwerpunkt auf die Rolle der Märkte der Unternehmung in Form von Produkt-, Arbeits-, und Finanzmärkten, die als unabhängige Variablen konzipiert werden.*

*Die Organisation der Unternehmung, hier verstanden als Entscheidungen über die Technologie, die Entwicklung der Unternehmensstruktur und der Führungshierarchien wird als wichtige intervenierende Variable verstanden. Die abhängige Variable wird als ein Bündel von Entscheidungen und Praktiken in Bezug auf Arbeit in drei Bereichen konzipiert: den Bereich der Arbeitsorganisation, der betrieblichen Beschäftigungspolitik und der kollektiven Interessenpolitik. Innerhalb dieser Bereiche werden Entscheidungen danach unterschieden, ob Strategien unternehmensintern angelegt sind, ob sie auf externe Märkte zielen, oder ob sie zwischen Markt und Unternehmung angesiedelt sind. Der Bezugsrahmen wird dann auf die langfristige Entwicklung des Labour Management in den USA, Großbritannien, Deutschland, Frankreich und Japan angewendet.*

*This article develops an analytical perspective on the firm in the area of labour management, drawing on a number of bodies of literature, in particular from institutional economics, business history, and industrial relations, to develop the framework. The framework places great emphasis as a key independent variable on the role of markets – product, labour, and financial markets. The organisation of the firm in terms of the choice of technology and the development of corporate structures and managerial hierarchies are taken as crucial intervening variables. The dependent variable is then taken to be a set of labour decisions and practices in three areas – work relations, employment relations, and industrial relations. In these areas choices are conceived as decisions whether strategies are pursued internally within the firm, externally in the market, or by intermediate arrangements which lie between the firm and the market. The framework is then applied to the long-term development of labour management in a number of countries – the US, Great Britain, Germany, France, and Japan.*

---

\* Professor Howard F. Gospel, MA, PhD, 1946. Research areas: labour management; comparative industrial relations; training. Management Centre, King's College London, and Centre for Economic Performance, London School of Economics.

Übersetzt von Anne McManus, M.A. und Dr. Thomas Metz, beide Universität Trier.

\*\* Artikel eingegangen: 4.6.97, revidierte Fassung akzeptiert: 8.12.1997.

Dieser Beitrag möchte eine Theorie der Unternehmung im Bereich des Labour Management entwickeln. Obwohl in den letzten zwanzig Jahren in der Industrial Re-

lations-Forschung die Rolle des Managements und in den letzten zehn Jahren die Rolle des Human Resource Management immer mehr betont wurden, wird die Arbeitgeberseite bei den industriellen Beziehungen nach wie vor unzureichend konzeptualisiert und theoretisch erklärt.<sup>1</sup>

Um zur Schließung dieser Lücke beizutragen, greift dieser Beitrag auf Literatur aus verschiedenen Fachrichtungen, insbesondere der Institutionenökonomie, der Unternehmensgeschichte und der Industrial Relations-Forschung. Die ersten beiden Kapitel beschäftigen sich mit der Definition zentraler Begriffe und der Erklärung des Bezugsrahmens. Dieser wird anschließend angewendet, um die langfristige Entwicklung der industriellen Beziehungen in Großunternehmen in den USA, Großbritannien, Deutschland, Frankreich und Japan zu betrachten. Im abschließenden Teil wird der Bezugsrahmen vertieft und weiterentwickelt.

### **Definitionen, Begriffe und Ansätze**

Traditionell besteht in der Industrial Relations-Literatur die Tendenz, das Personalmanagement individueller Arbeitnehmer zu vernachlässigen. In der neueren Literatur zu Human Resource Management hingegen wird eher das Management der kollektiven Beziehungen vernachlässigt. In diesem Beitrag wird „labour“ oder „human resource management“ als umfassender und grundlegender Begriff aufgefaßt, der sich auf alle Entscheidungen bezieht, die Arbeitgeber treffen, um das Arbeitnehmerverhalten zu regulieren. Labour Management deckt dabei drei Bereiche ab – die Arbeitsorganisation, die betriebliche Beschäftigungspolitik und die kollektive Interessenpolitik. Die Arbeitsorganisation umfaßt Arbeitsgestaltung und Personaleinsatz im Produktionsprozeß. Betriebliche Personalpolitik umfaßt Maßnahmen zur Regelung der Beschäftigung wie z.B. Rekrutierung, Personalentwicklung, Beschäftigungsdauer und Aufstieg, sowie Entlohnung. Kollektive Interessenpolitik umfaßt den Umgang mit Versuchen einer kollektiven Interessenvertretung der Arbeitnehmer und die daraus möglicherweise entstehenden Arrangements wie Konsultation, Betriebsräte und Tarifverhandlungen. Jede vollständige Untersuchung des Labour Management muß diese drei Bereiche untersuchen und integrieren.

Der hier gewählte Ansatz betrachtet Labour Management in einem weiten Sinne. Er legt großen Wert auf den Markt als externen Kontext, in dem Unternehmungen operieren und der für die Arbeitgeber Gelegenheiten, Beschränkungen und Bedrohungen darstellt. Märkte können entweder einen positiven oder einen negativen Anreiz zur Verfolgung bestimmter Strategien des Labour Management bieten. Der Ansatz berücksichtigt dabei den internen und organisatorischen Kontext der Unternehmung, insbesondere ihre Strategie und Struktur. Unter Strategie werden zunächst die umfassenden Unternehmensstrategien bezüglich der Marktpositionierung, der vertikalen Integration oder Desintegration sowie der Spezialisierung oder Diversifikation verstanden. Struktur bezieht sich auf die organisatorischen Formen und Managementhierarchien, die von Unternehmungen entwickelt werden, um ihre Aktivitäten zu

---

<sup>1</sup> Vgl. Gospel 1973, ein frühere Artikel zum ähnlichen Thema.

steuern. Struktur kann Strategie folgen (Chandler 1962), es ist aber auch der umgekehrte Zusammenhang denkbar. Mit anderen Worten kann sich die Organisationsstruktur früheren Entscheidungen ebenso anpassen, wie die Struktur die Auswahl und Entwicklung bestimmter Strategien sowohl ermöglichen als auch verhindern kann.

Die Begriffe Strategie und Struktur können auch für das Labour Management verwendet werden. Unter Strategien sind hier langfristige Politiken und Praktiken zu verstehen, die vom Management angewendet werden, um Arbeitsteilung zu organisieren, um Arbeitnehmer zu beschaffen, zu disziplinieren und zu entlohnen und mit den kollektiven Interessensbekundungen der Arbeitnehmer umzugehen. Man kann hier zwischen intendierten und emergenten Strategien unterscheiden: Beabsichtigte Strategien werden *ex ante* bewußt und zielgerichtet formuliert; emergente Strategien ergeben sich dagegen schrittweise und inkrementalistisch durch Verhandlungen über einen Zeitraum hinweg, sie können *ex post* als strategisches Handlungsmuster identifiziert werden. In diesem Beitrag wird der Begriff Strategie hauptsächlich im Sinne emergenter Strategien verwendet. Strukturen werden als Organisations- und Hierarchieformen gekennzeichnet, die dazu dienen, Labour Management-Praktiken zu entwerfen und zu steuern.

Eine abschließende Begriffsdefinition bezieht sich auf Märkte und Unternehmungen. Hier wird die ökonomische Interpretation des Marktes und der Unternehmung verwendet. Ein Markt existiert dann, wenn Produkte und Dienstleistungen zwischen Käufern und Verkäufern ausgetauscht werden. Dies wird durch die Kräfte der Nachfrage und des Angebots beeinflusst und durch den Preismechanismus gesteuert. Marktbeziehungen sind eher kurzfristiger Natur. Unternehmungen sind ökonomische Institutionen, die in Märkten operieren, die aber von ihnen verschieden sind. Innerhalb einer Unternehmung tritt oft die Hierarchie an die Stelle des Preises als Koordinationsmechanismus und Beziehungen sind eher langfristig. Diese Schilderung des Marktes und der Unternehmung wird zunächst als einfache Dichotomie dargestellt. Es wird aber später zu sehen sein, daß empirisch Zwischen- und Mischformen existieren, die als Hybride zwischen Märkte und Unternehmungen liegen.

Dieser Bezugsrahmen basiert auf verschiedenen Quellen. Erstens bezieht er sich auf die alte institutionelle Tradition innerhalb der Ökonomie, vertreten durch die deutsche Historische Schule und die amerikanische Institutionalistische Schule.<sup>2</sup> Dieser Ansatz betonte die Evolution der Organisationsformen und Transaktionen in Märkten. Commons ist einer der wenigen Autoren dieser Schule, der sich besonders mit dem Labour Management beschäftigt hat. Er unterschied zwei grundlegende Einheiten der ökonomische Analyse: Erstens sollte das Schwergewicht eher auf Institutionen als auf Individuen gelegt werden, d.h. jede Art des kollektiven Handelns, das individuelles Handeln kontrolliert; zweitens forderte er die Fokussierung weniger auf Güter und Dienstleistungen, sondern auf Transaktionen, verstanden als Arrangements

---

<sup>2</sup> Commons, der sich insbesondere mit den Arbeitsbeziehungen beschäftigt hat, dient hier hauptsächlich als Vertreter der amerikanischen „Institutional“ Schule. Er wurde von der deutschen Historischen Schule sehr durch seinen Lehrer R.T. Ely beeinflusst.

des Gütertauschs (Commons 1934: 1-9). Seine Argumentation entwickelt sich wie folgt: In einer kapitalistischen Wirtschaft sind die Größe des Markts, seine geographischen Grenzen und die Wettbewerbsintensität innerhalb des Markts die Schlüsselfaktoren, die die Ausgestaltung von Transaktionen beeinflussen. Die Art der Transaktionen beeinflusst ihrerseits die Struktur oder Organisation der Unternehmung, und folglich beeinflussen die unterschiedlichen Organisationsstrukturen auch das Labour Management. Änderungen im Markt, insbesondere seine ständige Ausdehnung und seine fortschreitende Wettbewerbsintensität sind Auslöser für Änderungen in Strategien und Organisationsformen (Commons 1909: 39-83; 1934: 1-9). Commons sieht in der Analyse der verschiedenen institutionellen Muster in verschiedenen Marktkontexten den Kern der Untersuchung dynamischer ökonomischer Prozesse im Zeitablauf.<sup>3</sup>

Die in diesem Artikel zugrundegelegte Perspektive lehnt sich auch an den neuen institutionellen Ansatz und die moderne Theorie der Unternehmung an, insbesondere an Coases klassischen Artikel 'The Nature of the Firm' (Coase 1937). Coase beschäftigte sich mit den Grenzen der Unternehmung, d.h. mit der Frage, welche Aktivitäten die Unternehmung selber übernimmt und welche sie Individuen oder Gruppen, anderen Unternehmungen oder anderen Institutionen überläßt. Coase schlug vor, die Grenze zwischen Markt und Unternehmung, d.h. zwischen externem Preismechanismus und internem Verwaltungsmechanismus, durch die jeweils damit verbundenen Transaktionskosten zu bestimmen. Solche Transaktionskosten beinhalten zum Beispiel die Kosten der Handhabung von Unsicherheit, Kosten der Informationsbeschaffung und Kosten der Vertragsaushandlung und -überwachung. Wo die Kosten, die durch die Benutzung des externen Marktmechanismus anfallen, relativ niedrig sind, wird die Unternehmung sich dafür entscheiden, Transaktionen über den Markt zu tätigen. Wo die Kosten der Markttransaktionen zu hoch sind, wird die Unternehmung Aktivitäten internalisieren. Beschränkungen des Wachstum der Unternehmung werden durch das Volumen der Transaktionen festgesetzt, die effizient internalisiert werden können.

Zwei Beobachtungen zum Coaseschen Ansatz müssen angebracht werden. Erstens ist sein Ausgangspunkt im Grunde genommen neoklassisch; er verwendet die Konzepte der rationalen Wahl, der Nutzenmaximierung und der Marginalanalyse. Er beschäftigt sich mit dem Verhalten der repräsentativen kapitalistischen Unternehmung unter der impliziten Annahme der Konvergenz hin zu einer einzigen effizienten Form. Dies steht im Gegensatz zum historischen Ansatz der älteren Institutionalistischen Schule, die nicht in dieser Art deduktive Theorien verwendete, sondern die versuchte, eher induktiv aufzuzeigen, wie kollektives Handeln in Institutionen und historische Pfadabhängigkeit die Wahlentscheidungen beeinflusst haben, wie Entscheidungsverfahren Gegenstand von Verhandlungen waren, und wie es eine Vielfalt von Unterschieden in verschiedenen kapitalistischen Systemen geben kann. Es ist unmög-

---

<sup>3</sup> Commons beschäftigte sich insbesondere damit, wie Änderungen in Märkten und Unternehmensstrukturen die Strategien, Strukturen und Regelung der Gewerkschaften beeinflusst haben.

lich, die zwei Ansätze völlig miteinander in Einklang zu bringen. Man kann jedoch sagen, daß die Coasesche Theorie der Unternehmung, der Internalisierung und Externalisierung, einige nützliche Begriffe und Einblicke zur Verfügung stellt, die sich mit der älteren Tradition verbinden lassen. Der ältere institutionalistische Ansatz weist demgegenüber erstens Vorteile in Bezug auf die Analyse verschiedener Muster innerhalb der kapitalistischen Entwicklung und der kollektiven Wahl in der historischen „Echtzeit“ auf. Zweitens ist es notwendig, komplexere Transaktionsarrangements als die einfache Dichotomie zwischen Markt und Unternehmung zuzulassen. Von Ökonomen und Managementtheoretikern wird schon lange anerkannt, daß ein ganzes Spektrum von Vertragsarrangements zwischen Markt und Unternehmung existiert, zum Beispiel verschiedene Formen der „inter-firm“-Organisation wie Kartelle, Allianzen und Subunternehmertum (Richardson 1972; Ouchi 1980). Diese Zwischenformen haben wichtige Folgen für das Labour Management, und sie spiegeln sich im Labour Management wider.

Die Perspektive, die in diesem Beitrag entwickelt wird, stützt sich auch auf eine weitere Strömung der institutionalistischen Tradition. Diese Strömung stellt verschiedene Arten der organisatorischen Gestaltung *innerhalb* von Unternehmungen in den Vordergrund und versucht zu erklären, warum sie existieren und mit welchen Folgen dies verbunden ist. Hierbei waren die Arbeiten der Unternehmenshistoriker und Managementtheoretiker von großer Bedeutung. Chandler (1962, 1977, und 1990), Scott (1973) und Rumelt (1974), die seit den 60er Jahren in Harvard gearbeitet haben, analysierten das Wachstum des modernen Unternehmens im Sinne von Entscheidungen über die Internalisierung bestimmter, historisch getrennter Geschäftsaktivitäten.

So hat sich die kleine, an einem Standort angesiedelte Einproduktunternehmung (in Williamsons späterer Terminologie die S-Form; Williamson 1975: 132-154) in eine große, mehrere Standorte umfassende Mehrproduktunternehmung verwandelt. Es waren damit solche Wachstumsstrategien, die die Suche nach neuen Organisationsstrukturen auslösten. Im Zeitablauf durchliefen die Unternehmen mehrere Entwicklungsstadien. Zu Beginn entwickelten manche Unternehmungen einheitliche Strukturen mit funktionalen Abteilungen in großen Unternehmenszentralen (U-Form). Andere Unternehmungen, die oft durch Fusion und Akquisition gewachsen waren, behielten ihre Form eines dezentralisierten „Verbandes“ relativ autonomer Einheiten bei und übernahmen lockerere Holding-Organisationsformen (H-Form). Später und als Folge der geographischen und produktbezogenen Diversifizierung übernahmen Unternehmungen eine multidivisionale Organisationsform (M-Form), in der Operationen in Sparten und regionale Divisionen aufgeteilt sind, die aber der strategischen Kontrolle durch die Unternehmenszentrale unterliegen. Seit einigen Jahren wird das Entstehen einer N-Form diskutiert; diese besteht in neuen Formen der losen Netzwerkorganisationen mit flacheren Hierarchien, dezentralisierten strategischen Geschäftseinheiten und angegliederten Unternehmen. Diese neue Art der Unternehmensorganisation umfaßt auch Strategische Allianzen und Joint-Ventures, in denen Unternehmungen auf bestimmten Gebieten zusammenarbeiten, ohne sich in allen ihren Aktivitäten zusammenzuschließen. Sie beinhaltet auch die Organisationsformen

des Subunternehmertum und des Outsourcing, die in den letzten Jahren tendenziell zugenommen haben (Bartlett/Ghoshal 1993).

In diesem Beitrag wird die These vertreten, daß diese Begriffe und Konzepte so ausgearbeitet und angewendet werden können, daß die Art und die Determinanten des Labour Management in einer umfassenden historischen und vergleichenden Perspektive dargestellt werden können.<sup>4</sup> An dieser Stelle ist es notwendig, bestimmte Schlüsselbeziehungen zu präsentieren. Es besteht bei solch einer Präsentation die Gefahr der Verallgemeinerung, so daß eine Reihe komplexer ökonomischer und organisationaler Wechselwirkungen zu sehr vereinfacht und bestimmte Faktoren heruntergespielt werden. Dennoch wird im folgenden ein Bezugsrahmen als heuristisches Hilfsmittel vorgestellt und eine allgemeine Darstellung der grundlegenden Perspektive ausgearbeitet.

### **Der Bezugsrahmen der Analyse**

Die hier getroffene Anfangsannahme lautet, daß in einer Marktwirtschaft die Natur der Märkte eine große Rolle bei der Gestaltung von Entscheidungen und Praktiken des Labour Management spielt. Es ist in gewisser Weise evident, daß Märkte in einer kapitalistischen Wirtschaft wichtig sind. Die Natur der Märkte, ob Arbeitsmärkte, Gütermärkte oder Finanzmärkte, ist aber von so grundlegender Bedeutung, daß sie dennoch als Ausgangspunkt genommen werden kann. Wichtige Eigenschaften von Märkten sind deren Größe und Grenzen, deren Homogenität oder Zersplitterung, deren Stabilität oder Instabilität und die Art des Wettbewerbs innerhalb dieser Märkte. Im Anschluß an Commons können die Erweiterung der Produktmärkte und die Intensivierung des Wettbewerbsdrucks bedeutende Änderungen in den Arrangements des Labour Management auslösen. Offensichtlich prägen Arbeitsmärkte die Entscheidungen der Arbeitgeber in vielerlei Hinsicht. Ein relatives Überangebot oder eine Knappheit an bestimmten Arbeitskräften kann als Anreiz oder als Entmutigung auf Arbeitgeberstrategien wirken. In der letzten Zeit hat überdies die wissenschaftliche Forschung begonnen, den Einfluß der Finanzmärkte auf Entscheidungen im Labor Management zu untersuchen. Es wird argumentiert, daß im Falle einer Unternehmensfinanzierung durch Fremdkapital und Aktienmärkte, in denen Dividenden und Aktienkurse wichtig sind und wo es einen Markt für Unternehmenskontrolle gibt, ein auf kurze Zeiträume bezogener Druck auf die Unternehmung besteht. Im Falle einer Unternehmensfinanzierung die eher durch Eigenkapital, Überkreuz-Verflechtungen mit anderen Unternehmungen und Banken und einen weniger entwickelten Markt für Unternehmenskontrolle gekennzeichnet ist, existieren andere Formen der Unternehmensverfassung, und Unternehmungen können sich stärker auf ein langfristiges Human Resource Management konzentrieren (Aoki 1990; Mayer 1990).

---

<sup>4</sup> Ein ähnlicher Ansatz, der sich an der ökonomischen Theorie anlehnt, wird von anderen Autoren angewendet, um nationale Systeme der Institutionen zu erforschen. Vgl. zum Beispiel die Untersuchung der impliziten Verfassung der japanischen Unternehmung von Aoki (Aoki 1984: 3-38; 1990) und Frick und anderen über das Funktionieren des deutschen Mitbestimmungssystems (Frick 1997).

Die zweite Schlüsselbeziehung ist die Annahme, daß die Marktkräfte durch die Struktur der Unternehmung vermittelt werden. In anderen Worten ist die Organisation der Unternehmung selbst ausschlaggebend für die Gestaltung der Entscheidungen im Labour Management. Ob eine Unternehmung die S-Form annimmt oder nach den H-, U-, M- oder N-Formen organisiert ist, hat bedeutende Auswirkungen darauf, was die Unternehmung tun und was sie nicht tun kann. Deshalb wird später in einer Analyse verschiedener Länder argumentiert, daß die Auswahl der Strategien und Strukturen auf Unternehmensebene die Auswahl der Strategien und Strukturen in den Bereichen des Labour Management sowohl ermöglichen als auch beschränken.

Ein drittes Argument lautet, daß die Natur der Hierarchie eine wichtige Einflußvariable auf das Labour Management darstellt. Die Hierarchie besteht sowohl aus vertikalen Ebenen (Top-Management, mittleres und unteres Management) als auch aus horizontalen Funktionen (Produktion, Finanzierung, Verkauf, Personal usw.). Die Effektivität der Hierarchien hängt von verschiedenen Eigenschaften ab, u.a. von der technischen Ausbildung und der professionellen Kompetenz der Führungskräfte und vom Ausmaß an Integration und Segmentierung zwischen Ebenen und Funktionen. Von daher ist die Natur der Hierarchien eine wichtige intervenierende Variable, die neben der Gesamtunternehmensstruktur, die Fähigkeit der Organisation beeinflusst, bestimmte Strategien des Labour Management zu verfolgen.<sup>5</sup>

Viertens wird argumentiert, daß auch die Wahl der Produktionstechnologie und die Arbeitsteilung innerhalb der Unternehmung Entscheidungen im Labour Management beeinflussen. Unter Technologie sind hier nicht nur Maschinen und technischen Verfahren zu verstehen, sondern auch die Art und Weise ihres Einsatzes und des Personaleinsatzes. Umgekehrt ist die Arbeitsteilung teilweise eine Funktion der Charakteristika der Produktmärkte und der Managementfähigkeiten. Bei großen und homogenen Märkten und in Fällen, in denen Unternehmungen ihre Produktion innovativ organisieren konnten, wurden historisch gesehen handwerkliche Produktionsformen von einer weitergehenden Arbeitsteilung und Massenproduktion abgelöst (Stigler 1951).<sup>6</sup> In der letzten Zeit haben heterogene Märkte und neue Organisationsfähigkeiten zum Experimentieren mit sogenannten „lean“ Produktionssystemen geführt, die auf flexibleren Techniken, höheren Qualifikationen, breiterem Aufgabenzuschnitt und Gruppenarbeit beruhen (Womack/Jones/Roos 1990: 13-14, 80-82, 186f.).

Schließlich wird angenommen, daß der Arbeitgeber bei Entscheidungen über das Labour Management eine gewisse, wenn auch nicht unbegrenzte Wahlfreiheit unter verschiedenen Optionen hat. Eine Art, diese Wahlfreiheit zu konzipieren, besteht darin, auf die Unterscheidung von Markt und Unternehmung zurückzugreifen: Der

---

<sup>5</sup> Zum Begriff die Fähigkeit der Organisation („organisational capability“) vgl. Chandler (1990). Chandler verbindet diesen Begriff eher mit der Investition in der Produktion und dem Vertrieb und in Managementhierarchien. In diesem Artikel wird es eher mit einer Kombination der Organisationsstruktur und der Managementhierarchie verbunden.

<sup>6</sup> Das Hinzufügen des Begriffs Organisationsfähigkeit ist eine Erweiterung Adam Smiths' Argumentation, die Arbeitsteilung sei von der Ausprägung des Markts beschränkt.



Arbeitgeber kann entweder Transaktionen in den Markt externalisieren, sie in die Unternehmung internalisieren oder sie mit Hilfe verschiedener Zwischenformen koordinieren. Dieses Konzept kann auf die drei Gebiete der Arbeitsorganisation, der betrieblichen Beschäftigungspolitik und der kollektiven Interessenpolitik übertragen werden.

Im Bereich der Arbeitsorganisation können die Konzepte der Internalisierung und Externalisierung verwendet werden, um eine ganze Anzahl wichtiger Entscheidungen im Labour Management zu analysieren. Die Unternehmung kann zum Beispiel externalisieren, indem sie verschiedene Formen der Outsourcing und Subunternehmertums anwendet, um die Produktion zu organisieren, oder sie kann internalisieren, indem sie ihre eigene Belegschaft direkt organisiert. Eine historisch wichtige Veränderung stellte die Entwicklung weg von den Verlagssystemen hin zu verschiedenen Formen des internen Subunternehmertums bis hin zur direkten Produktion innerhalb der Unternehmung dar. Mit der Zeit hat es etliche Vor- und Rückwärtsbewegungen zwischen diesen verschiedenen Formen der Arbeitsorganisation gegeben. In den letzten Jahren konnte in vielen Unternehmungen ein Wiederaufgreifen des Outsourcing und Subunternehmertums als Methode der Arbeitsteilung beobachtet werden. Die Konzepte der Internalisierung und Externalisierung können auch angewendet werden, um den Aufbau von Qualifikationen zu analysieren. Eine Unternehmung kann externalisieren, indem sie wenig oder gar nicht ausbildet und Arbeitskräfte vom Arbeitsmarkt rekrutiert, die andere Unternehmungen ausgebildet haben. Externalisierung läge auch dann vor, wenn sie Ausbildungssysteme nutzt, die an externen berufsfachlichen Arbeitsmärkten orientiert sind, oder wenn sie umfangreich staatliche Ausbildungseinrichtungen nutzt, die auch extern marktgängige Qualifikationen vermitteln. Auf der anderen Seite kann eine Unternehmung internalisieren, indem sie selbst ausbildet und die Ausbildung unternehmensspezifisch ausrichtet (Becker 1964: 8-29). Wo und wie ein Arbeitnehmer seine Fähigkeiten erlangt, ist äußerst bedeutsam; hierdurch werden die Einstellungen zum Einsatz der Qualifikationen und zum technischen Wandel maßgeblich beeinflusst.

In Bezug auf die betriebliche Beschäftigungspolitik kann die Unternehmung externalisieren, indem sie sich auf den externen Arbeitsmarkt verläßt und Arbeitskräfte bei Nachfrageänderungen rekrutiert und wieder entläßt; indem sie höhere Positionen sowohl mit externen als auch internen Kandidaten füllt; und indem sie die Löhne nach externen Marktsignalen festsetzt. Alternativ kann die Unternehmung die Beschäftigungsbeziehung internalisieren, in dem sie, wo immer möglich, versucht, Arbeitnehmer dauerhaft zu beschäftigen; indem sie interne Aufstiegsmöglichkeiten entwickelt und weitgehend intern rekrutiert; indem sie die Löhne mehr durch interne Organisationsprinzipien und unternehmensspezifische Anreizsysteme als durch externe Marktkräfte festsetzt und indem sie an Seniorität orientierte Systeme von Zusatzleistungen entwickelt. Dies alles ist natürlich eng mit der Konzeption verschiedener Arbeitsmarktsegmente verwandt: Wir unterscheiden externe Arbeitsmärkte, in denen Arbeitskräfte vom Markt rekrutiert werden und in denen es minimale Aufstiegsmöglichkeiten und eine hohe Fluktuationsrate gibt; berufsfachliche Arbeitsmärkte, in de-

nen Arbeitskräfte mit standardisierten Qualifikationen rekrutiert werden, um freie Stellen zu besetzen, und in denen einige Aufstiegsmöglichkeiten sowie mittleres Maß an Mobilität zwischen Unternehmungen betehen; und schließlich interne Arbeitsmärkte, in denen Einstellungen auf bestimmte Einstiegspositionen beschränkt sind, Beschäftigungsverhältnisse dauerhafter sind und Entlohnung nach dem Senioritätsprinzip vorherrscht (Kerr 1954; Doeringer/Piore 1971: 1-5).<sup>7</sup>

Auf dem Gebiet der kollektiven Interessenpolitik können Arbeitgeber internalisieren, indem sie versuchen, ihr eigenes System der Arbeitnehmervertretung zu fördern, wie zum Beispiel durch Schaffung eines Betriebsrats oder einer Betriebsgewerkschaft. Im Falle der Anerkennung einer unabhängigen Gewerkschaft durch ein internalisierendes Management wird die Unternehmung als Einzelarbeitgeber verhandeln, und sie wird Beschwerden und Auseinandersetzungen durch interne Verfahren bewältigen. Im Gegensatz dazu externalisiert eine Unternehmung die kollektive Interessenpolitik, wenn sie Verhandlungen mit einer Gewerkschaft einem Arbeitgeberverband übergibt und einem Arbeitgeberverband beiträgt. Solch ein Arbeitgeberverband setzt den Lohn nach externen Marktkriterien fest und handhabt Beschwerden durch einen externen Beschwerdeweg. Diese Form der Anwendung von Arbeitgeberverbänden kann als eine Form der Externalisierung oder „Koordination durch Kooperation“ gesehen werden.<sup>8</sup>

Insgesamt bedeutet dies, daß Märkte, die durch die Strukturen auf Unternehmensebene, die Managementhierarchien und die Arbeitsteilung vermittelt werden, die Auswahl der Labour- Strategien durch den Arbeitgeber sehr weitgehend erklären können. Solche Strategien können durch die Internalisierung der Transaktionen in die Unternehmung oder deren Externalisierung in den Markt begrifflich erfaßt werden.

Zwei abschließende Hinweise müssen noch angebracht werden. Erstens werden Unternehmungen oft eine Kombination von Strategien benutzen. Zum Beispiel mögen sie unterschiedliche Strategien für unterschiedliche Beschäftigtengruppen anwenden, indem sie für Mitarbeiter der höheren Hierarchieebenen, die knapp sind oder die knappe bzw. unternehmensspezifische Fähigkeiten haben, eher internalisieren. In der M- oder N-Form mag das Management je nach Bedingungen verschiedene Strategien in verschiedenen Unternehmensteilen anwenden. Der Arbeitgeber kann sich im Laufe der Zeit auch zwischen verschiedenen Strategien bewegen, wenn sich Markt- und Organisationsbedingungen verändern. Solche Änderungen in Strategien sind jedoch teuer und können nur über eine längere Zeit durchgeführt werden. Deshalb gibt es in der Praxis ein großes Ausmaß an Pfadabhängigkeit. Zweitens betont dieser Ansatz stark die inneren und äußeren Zusammenhänge als Einflüsse auf die Auswahl und den Inhalt der Strategie. Jedoch stehen hier, wie oben ausgeführt, die emergenten Strategien im Vordergrund, die sich im Laufe der Zeit bilden. Im Sinne der älteren institutionalistischen Literatur und der Tradition der Industrial Relations-Forschung be-

---

<sup>7</sup> Der Begriff interner Arbeitsmarkt ist etwas irreführend; es bezieht sich genauso auf ein internes Verwaltungssystem wie auf einen Markt.

<sup>8</sup> Dieser Begriff wird von Richardson (1972) angewendet.

rücksichtigt dieser Ansatz die Verfahren der formellen und informellen Verhandlung im Sinne der Entwicklung und Implementierung der Politiken und Praktiken. Es kann Verhandlungen innerhalb der Managementhierarchie geben; darüber hinaus gibt es Verhandlungen zwischen Management und Belegschaft und verschiedene Ausmaße an unilateralen und bilateralen Regulierungen, welche die Ergebnisse beeinflussen. Weitere Körperschaften wie Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände und staatliche Verwaltungen sind gleichfalls an Verhandlungen beteiligt und üben deshalb Einfluß auf die Ergebnisse aus. Strategien behandeln deshalb nicht nur ökonomische Beschränkungen und Inhalte, sondern in ihnen kommen auch Interessenkonflikte und Machtbeziehungen zum Ausdruck. Diese Überlegungen werden im nächsten Abschnitt anhand einer fundierteren historischen Betrachtung weiterentwickelt.

### **Vergleichende Analyse**

In diesem Abschnitt werden stilisierte Formen verschiedener Systeme des Labour Management dargestellt. Der Bezugsrahmen wird dabei eingesetzt, um die vorherrschenden Beziehungen deutlich zu machen. Es wird weniger versucht, diese Beziehungen und Zusammenhänge zu beweisen, da solch ein Versuch eine viel größere Studie benötigen würde. Mit den stilisierten Formen werden vielmehr Tatsachen dargestellt, die den geschilderten Bezugsrahmen füllen. Die betrachteten Länder sind Großbritannien, Frankreich, die USA, Japan und Deutschland über den Zeitraum des zwanzigsten Jahrhunderts. Die Tabellen 1 und 2 fassen die wichtigen Variablen, Verfahren und Ergebnisse zusammen.

In Großbritannien sind Produktmärkte langsam gewachsen, sie waren national und international fragmentiert und wiederkehrenden Preisabsprachen unterworfen. An ungelerten und angelernten Arbeitskräften bestand auf dem Arbeitsmarkt zu meist kein Mangel. Die Finanzmärkte waren hochentwickelt, mit einer großen Börse und dem Beginn eines Marktes für Unternehmenskontrolle, der mit regelmäßigen Fusionswellen verbunden war. Die meisten Unternehmungen blieben klein, oftmals in Familienbesitz und -kontrolle. Wo große Unternehmungen entstanden, waren sie normalerweise lose organisierte Holdings mit schwachen Managementhierarchien (Hannah 1983: 8-26, 123-42). In den meisten Sektoren fehlte solchen Unternehmungen der Anreiz und die Fähigkeit, rasch zu durchgehender Arbeitsteilung und Massenproduktion überzugehen.

Unter solchen Bedingungen externalisierten die meisten britischen Unternehmungen ihr Labour Management. Bezüglich der Arbeitsorganisation verließen sich viele Unternehmungen auf Formen des Subunternehmertums und räumten den handwerklich gebildeten Arbeitern eine erhebliche Kontrolle ein. Bei dem Qualifikationsaufbau verließen sie sich auf das Ausbildungssystem des berufsfachlichen Arbeitsmarktes und entwickelten kaum interne Ausbildungssysteme. In der betrieblichen Beschäftigungspolitik heuerten und feuerten die Unternehmungen allein nach Marktbedingungen; sie setzten die Löhne nach Marktkriterien fest; und sie entwickelten nur rudimentäre Lohnhierarchien und Systeme von freiwilligen Zusatzleistungen. Im Bereich der kollektiven Interessenpolitik verhandelten sie durch Arbeitgeberverbände

mit Gewerkschaften, dadurch wurden Löhne für eine gesamte Branche oder Industrie festgesetzt, und Beschwerden wurden durch externe Beschwerdewege behandelt (Gospel 1992: 15-97).

Es gab jedoch immer auch Ausnahmen. Dies waren Unternehmungen wie Eisenbahn- und Gasunternehmen sowie einige große Chemie- und Massenverbrauchs-güterproduzenten, die stärker interne Systemen entwickelten. Diese Unternehmungen operierten in größeren Produktmärkten oder in Arbeitsmärkten, in denen Arbeitskräfte knapper waren oder in denen die Arbeitskräfte unternehmensspezifische Qualifikationen aufwiesen. Solche Unternehmungen entwickelten auch frühzeitig zentralisierte oder multidivisionale Organisationsformen mit stärkeren Hierarchien, sie wiesen überdies eine ausgefeiltere Arbeitsteilung auf.

Für die meisten Unternehmungen, die einmal einen bestimmten Weg beschritten hatten, war es später schwierig, diesen zu verlassen. Dennoch setzte nach dem zweiten Weltkrieg eine langsame und unstetige Entwicklung hin zu Strategien der Internalisierung ein. Hierzu mußten strukturiertere interne Arbeitsmärkte entwickelt werden, die auf unternehmensinterner Aus- und Weiterbildung und Personalentwicklung beruhten und das Verlassen von Arbeitgeberverbänden bzw. den Übergang zu Haustarifverträgen oder internen Konsultationssystemen bedingten. Dieser Wandel wurde durch angespannte Arbeitsmärkte und zunehmenden Wettbewerb in den Produktmärkten vorangetrieben. Ausschlaggebend waren jedoch die Entwicklung neuer Unternehmensstrukturen und Verbesserungen in den Managementhierarchien (Channon 1973: 236-40; Gospel 1992: 85-8, 175-80).

In den letzten beiden Jahrzehnten beginnen sich Ansätze eines Wandels und einer Rückkehr zu Strategien der Externalisierung, insbesondere im Bereich der Arbeitsorganisation und der betrieblichen Beschäftigungspolitik, abzuzeichnen. Mit einer Zunahme des Wettbewerbs in Produktmärkten, einem Überangebot an den Arbeitsmärkten und einem größeren Druck der Finanzmärkte sind die Unternehmungen, von denen manche die N-Form adaptiert haben, zu Strategien der Externalisierung zurückgekehrt. Diese Entwicklung hat insbesondere Outsourcing, Subunternehmertum und die atypischen Beschäftigungsformen mit sich gebracht (McGregor und Sproull 1991; Procter et al 1994). Demgegenüber besteht die Tendenz zur Internalisierung bezüglich des Entgelts und der kollektiven Interessenvertretung weiter, bei denen britische Arbeitgeber Haustarifverträge bzw. unternehmensinterne Konsultationen vorziehen (Millward et al. 1992: 85-88, 175-180).

Im Falle Frankreichs macht dieser Bezugsrahmen gewisse Ähnlichkeiten mit Großbritannien deutlich. Vor dem Zweiten Weltkrieg wuchsen Produktmärkte nur langsam, sie waren national und international fragmentiert. Es bestand ein Überangebot an ungelerten Arbeitskräften aus ländlichen Regionen und an qualifizierten Arbeitskräften aus dem Handwerk. Finanzmärkte waren weniger entwickelt als in Großbritannien, die Börse war kleiner und legte den Unternehmungen weniger Beschränkungen auf als in Großbritannien. Die traditionelle Unternehmung, klein und häufig in Familienbesitz und -kontrolle, war bis weit ins zwanzigste Jahrhundert die vorherrschende Form. Große Unternehmungen waren zentralisierter als in Großbritan-

nien, und sie beschäftigten in den Hierarchien vorrangig graduierte Ingenieure als Führungskräfte. Auch der Markt für Unternehmenskontrolle war weniger entwickelt, und das Wachstum durch Fusion war nicht so ausgeprägt wie in Großbritannien (Levy-Leboyer 1980).

Vor diesem Hintergrund externalisierten französische Unternehmungen das Labour Management, wenn auch in geringerem Ausmaß als die britischen Unternehmungen. Auch sie entließen Arbeitnehmer nach dem Geschäftszyklus und setzten die Löhne nach externen Marktkriterien fest. Dies wurde nur teilweise durch eine Tradition des Paternalismus gemäßigt, der in Frankreich starke Wurzeln hatte. Im Bereich der kollektiven Interessenpolitik wollten die Arbeitgeber möglichst überhaupt nicht mit Gewerkschaften verhandeln, wo dies unvermeidbar war, verhandelten sie durch Arbeitgeberverbände und setzten die Löhne auf Industrieebene fest (Ehrmann 1957: 18-25). Ähnlich wie in Großbritannien gab es auch hier Ausnahmen, vor allem in Sektoren wie Eisenbahn, Gas, Elektrizität und bei einigen gewerblichen Unternehmungen der Stahl-, Chemie-, und Autoindustrie. Diese Unternehmungen operierten in größeren Produktmärkten oder in Arbeitsmärkten mit knappem Qualifikationsangebot. Sie waren zentralisierter und eher professionell geführt (Levy-Leboyer 1980; Caron 1973; Berlanstein 1991).

In den drei Jahrzehnten nach dem Zweiten Weltkrieg bestand in Frankreich eine Tendenz zur Internalisierung. Diese spiegelte das Wachstum der Massenmärkte und Vollbeschäftigung wider. Sie zeigte sich aber auch am internem Unternehmenswachstum, stärker koordinierten Unternehmensstrukturen und starken Managementhierarchien. Diese Internalisierung manifestierte sich schrittweise in Richtung Massenproduktion, zunehmender interner Arbeitsteilung, der Entwicklung von unternehmensinterner Aus- und Weiterbildung und hierarchischen Entgelt- und Aufstiegssystemen (Maurice, Sellier und Silvestre 1982: 97-190). Bezüglich der Strategien der kollektiven Interessenpolitik blieben die französischen Arbeitgeber jedoch unsicher. Große Unternehmungen versuchten, sowohl externe Verhandlungen durch den Arbeitgeberverband *als auch* Haustarifverträge mit Gewerkschaften zu entwickeln. Erst seit den letzten zwei Jahrzehnten hat es eine rapide Bewegung hin zu unternehmensspezifischen Vertretungssystemen gegeben, die zum Machtverlust der externen Gewerkschaften geführt hat (Howell 1992: 186-205).

Darüber hinaus hat es in den letzten beiden Jahrzehnten einen gewissen Druck auf interne Arbeitsmärkten durch zunehmende Arbeitsplatzunsicherheit und weniger sichere Entlohnung und Aufstiegschancen gegeben; dies ist aber nicht so weit fortgeschritten wie in Großbritannien. Diese im Vergleich eher begrenzte Tendenz zur Externalisierung kann zum Teil durch die stärkeren politischen und rechtlichen Beschränkungen in Frankreich erklärt werden. Auch der Druck der Finanzmärkte und die Tendenz zur Zerschlagung von Unternehmen sind weniger ausgeprägt als in Großbritannien.

In den USA entwickelten sich ab dem späten neunzehnten Jahrhundert große Massenmärkte; im Vergleich zu Großbritannien und Frankreich bestand ein geringeres Arbeitsüberangebot, und es entwickelten sich kompetitive Finanzmärkte mit einer

großen Börse und einem Markt für Unternehmenskontrolle. Mit Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts entwickelten große Unternehmungen Hierarchien bezahlter Manager und zentralisierten funktionalen und multi-divisionalen Organisationsformen. Solche Unternehmungen waren internationale Führer bei der Entwicklung neuer Massenproduktionstechniken und komplexer Formen der internen Arbeitsteilung (Chandler 1977: 140-144, 493-499).

Zu Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts bestand eine Tradition des externalisierten Labour Management, die sich durch Beschäftigung ohne Kündigungsfristen, Berufsausbildung und Tarifverhandlungen durch Arbeitgeberverbände mit Berufsgewerkschaften auszeichnete. Im Segment der Großunternehmen entwickelten sich jedoch zunehmend internalisierte Systeme. Sie bildeten ihre eigene interne Arbeitsteilung nach den Fordistischen und Tayloristischen Prinzipien; sie kreierte Hierarchien für Karrieren und Entlohnung sowie Zusatzleistungen, die auf Seniorität und interner Personalentwicklung aufbauten; und wenn sie mit Arbeitnehmervertretern verhandeln mußten, versuchten sie interne Systeme der Betriebsgewerkschaften zu entwickeln. Als ab Mitte der 30er Jahre die Gewerkschaften anwuchsen, bestanden große Unternehmungen üblicherweise auf Verhandlungen auf Betriebs- oder Unternehmensebene unter Verzicht auf Arbeitgeberverbände (Nelson 1975: 55-121; Jacoby 1985:39-64, 167-205; Harris 1985: 105-158).<sup>9</sup> Im Sektor der großen, nicht-gewerkschaftlich organisierten Unternehmungen entwickelte sich Internalisierung zum vorherrschenden Muster eines unilateral auferlegten Human Resource Managements (Foulkes 1980: 99-322; Kochan/Katz/ McKersie 1986: 47-80).

Es bestand daher unter den großen Unternehmungen in den USA über längere Zeit eine Tendenz zur Internalisierung, die entweder unilateral von den Arbeitgebern auferlegt oder durch bilaterale Tarifverhandlungen etabliert wurde. Demgegenüber ist in den letzten Jahren ein Trend der betrieblichen Beschäftigungspolitik hin zur Externalisierung und einer Schwächung interner Arbeitsmärkte, zum zunehmenden Outsourcing, zu umfangreichen Entlassungen und zur Schwächung der Systeme der betrieblichen Zusatzleistungen zu beobachten (Cappelli 1995). Dieser Trend wurde zum großen Teil durch stärkeren Wettbewerb auf den Produktmärkten, neue Strukturen der Nachfrage in den Arbeitsmärkten, zunehmenden kurzfristigen Druck durch die Finanzmärkte und durch Unternehmensrestrukturierungen in Richtung loser Organisationsformen vorangetrieben.

In Japan wurden Strategien zur Internalisierung weiter entwickelt als in den meisten anderen Ländern. Zu Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts entstanden einige große Unternehmen, die von großenteils geschützten nationalen Märkten aus tätig waren. Sie waren vornehmlich zentral organisiert und wiesen hohe Führungsfähigkeiten auf. Wegen ihren Verbindungen mit Gruppen von Unternehmen und mit den Banken (die zaibatsu-Organisationsform) waren sie nur in geringem Ausmaß von der – relativ kleinen – Börse abhängig. Unternehmungen, die westliche Technologien

---

<sup>9</sup> Es ist aber bedeutsam, daß kleinere und unkoordiniertere Unternehmungen der Bau-, Druck-, Textilien-, und Montanindustrien, sich auf Arbeitgeberverbände verlassen haben.

übernahmen, entwickelten interne Aus- und Weiterbildungssysteme und interne Arbeitsmärkte, um knappe Arbeitskräfte anziehen und behalten zu können. Zunächst wurden diese Maßnahmen auf einen kleinen Kreis weniger strategisch bedeutsamer Mitarbeiter beschränkt, d.h. meistens Führungskräfte, Techniker und leitende Angestellte, zum Teil aber auch für qualifizierte Produktionsarbeiter (Taira 1970: 97-127; Jacoby 1979; Gordon 1985: Teile 1 und 2).

Nach 1945 wurde dieses internalisierte Labour Management-System in großen japanischen Unternehmungen wesentlich erweitert, zum Teil auf Grund von Gewerkschaftsmacht und als Ergebnis von Tarifverhandlungen (Gordon 1985: 327-411). In großen Unternehmen hingen die sogenannte lebenslange Beschäftigung, die Entlohnung nach dem Senioritätsprinzip und die ausgebreiteten Zusatzleistungen stark von engen Arbeitsmärkten, wachsenden Produktmärkten und zentral koordinierten Unternehmungen ab, die oft in keiretsu-Gruppen organisiert waren und deshalb zum großen Teil vor kurzfristigem finanziellem Druck geschützt waren. Die Abwesenheit externer numerischer Flexibilität und das Vorliegen interner funktionaler Flexibilität förderten Aus- und Weiterbildung und Kooperation innerhalb des Unternehmens und ermöglichten es japanischen Unternehmungen, sogenannte Lean-Produktionssysteme einzuführen (Aoki 1984: 3-38; 1990). Bei den Beziehungen zwischen Management und Gewerkschaften ist es von Bedeutung, daß japanische Arbeiter am Anfang des zwanzigsten Jahrhunderts und erneut nach 1945 versucht haben, allgemeine und Industriegewerkschaften einzuführen. Sie konnten sich aber nicht durchsetzen. Große japanische Arbeitgeber waren die bedeutenden Promotoren der Betriebsgewerkschaften und der Tarifverhandlungen auf Betriebsebene (Large 1981: 72-100; Gordon 1985: 330-374). In den letzten Jahren hat es eine Bewegung hin zur nicht-gewerkschaftlichen Konsultation innerhalb der Unternehmung gegeben, und das Management hat zunehmend die unilaterale Kontrolle über das Labour Management innerhalb der Unternehmung übernommen (Sako/Sato 1997: 20f., 280-286).

Im Falle Japans sind jedoch einige Vorbehalte anzubringen. Erstens wurden Strategien der Internalisierung immer durch verbundene Strategien der Externalisierung unterstützt. Die internalisierten Systeme für manche Mitarbeiter waren von Subunternehmertum, Teilzeitarbeit und befristeter Beschäftigung für andere Mitarbeiter abhängig. Zweitens gibt es wegen der Aktivitäten des zentralen Arbeitgeberverbandes (Nikkeiren) und einer Konzentration der Tarifabschlüsse im Frühjahr (Shunto) eine gewisse externe Koordination der Lohnbestimmung. Drittens ist in den letzten Jahren eine Zunahme der Strategien zur Externalisierung zu verzeichnen. Diese ist aber nicht so weit fortgeschritten wie in Großbritannien und den USA: Bis jetzt haben Marktkräfte eher auf Entgelt- und Beförderungssysteme als auf Beschäftigungssicherheit und die industriellen Beziehungen eingewirkt (Morishima 1995). Das bisherige System wird dennoch von einigen Einflußfaktoren weiterhin gestützt: Relativ enge Arbeitsmärkte, große nationale und internationale Produktmärkte, Unternehmungen, die nach wie vor zentral koordiniert sind, und ein Finanzierungssystem bzw. ein System der Unternehmensverfassung, so daß es nicht zu kurzfristigen Unternehmensaufspaltungen gekommen ist.

Im Falle Deutschlands ist das Bild etwas gemischter. Seit dem späten neunzehnten Jahrhundert haben Unternehmungen, die in schnell wachsenden Produktmärkten in der Stahl-, Chemie-, und Elektroindustrie tätig waren, eine komplexe Arbeitsteilung entwickelt. Diese Unternehmungen waren zentral organisiert, funktional gegliedert, und sie hatten ausgefeilte Managementhierarchien (Kocka/Siegrist 1979). Im Gegensatz zu den USA, wo Arbeitskräfte allgemein knapp waren, oder zu Japan, wo dies für qualifizierte Arbeitskräfte galt, gab es in Deutschland ein ausreichendes Reservoir an Arbeitskräften, auch wenn in den wachsenden neuen Sektoren Knappheit an Arbeitskräften und relativ hohe Fluktuationsraten anzutreffen waren. Arbeitsmärkte für qualifizierte Arbeitskräfte waren traditionell durch die Berufsausbildung nach dem Berufsbildungsprinzip organisiert (Pierenkemper 1987). Wenn Unternehmungen Fremdkapital benötigten, wendeten sie sich eher an das sich entwickelnde Banksystem als an die unterentwickelte Börse. Folgerichtig besaßen Banken große Aktienanteile und ihre Vertreter waren Mitglieder in Aufsichtsräten. Banken waren daher der langfristigen Rentabilität der Unternehmungen verpflichtet, mit denen sie verbunden waren. Familieninteressen und Überkreuz-Verflechtungen waren auch in Deutschland ausgeprägt. Vor diesem Hintergrund entwickelte sich der offene Aktienmarkt nur langsam, und Unternehmungen waren eher vor dem Druck des Aktienmarktes geschützt (Kocka 1980: 91; Gömmel 1992; Henning 1992).

Unter diesen Bedingungen hatten große deutsche Unternehmungen einen gewissen Anreiz und die Möglichkeit, das Labour Management zu internalisieren. Viele große Unternehmungen entwickelten interne Aus- und Weiterbildungssysteme und umfassende Systeme der betrieblichen Zusatzleistungen. Einige führten früh Arbeiterausschüsse auf freiwilliger Basis ein, auch wenn diese Gremien wenige Rechte hatten und das Management Beschäftigungspolitiken unilateral bestimmte (Teuteberg 1961: 115-316). In der Stahlindustrie, der Chemieindustrie und der Elektroindustrie entwickelten Unternehmungen eine komplexe interne Arbeitsteilung. Dennoch bestand zu dieser Zeit auch eine Tendenz zur Externalisierung. So wurde in den traditionellen metallverarbeitenden Industrien die Ausbildung nach dem Berufsbildungsprinzip durchgeführt. In diesen Sektoren sind Systeme der Massenproduktion langsamer entwickelt worden, und man verließ sich stärker auf flexible Produktion durch qualifizierte Arbeitskräfte. Darüber hinaus fanden Tarifverhandlungen, die sich langsam entwickelt hatten und sich zwischen den Weltkriegen ausbreiteten, auf Industrieebene durch Arbeitgeberverbände statt (Homburg 1996).

In den dreißig Jahren nach 1945 waren Produktmärkte rege und Arbeitsmärkte eng. Große Unternehmungen blieben relativ zentral organisiert und wurden durch umfassende Managementhierarchien geführt. Ähnlich wie in Japan, aber im Gegensatz zu angelsächsischen Ländern, sind Unternehmen eher intern gewachsen, sie hatten weniger Druck von Finanzmärkten und vom Markt für Unternehmenskontrolle. Unter solchen Bedingungen wurde das oben genannte gemischte Muster verstärkt. Auf der einen Seite verfolgten große Unternehmungen in diesem Kontext Strategien der Internalisierung. Sie entwickelten eine komplexe interne Arbeitsteilung und führten Massenproduktion ein, blieben aber immer in der Tradition der flexiblen Produk-



tion, die auf einem guten Angebot an qualifizierten Arbeitskräfte durch effiziente berufsfachliche Arbeitsmärkte aufbaute (Streeck 1987). Diese Unternehmungen boten sichere Beschäftigung, gute Aufstiegschancen und umfangreiche betriebliche Zusatzleistungen. Sie verfügten auch über interne Weiterbildung über die Ausbildung hinaus. Mit der Einführung der gesetzlichen Arbeitnehmervertretung in der Bundesrepublik Deutschland wurde ein umfangreiches System der Arbeitnehmersprache geschaffen, das über die Jahre von Arbeitgebern akzeptiert und geschätzt wurde. Auf der anderen Seite gab es zwei bedeutende Aspekte der Externalisierung, die wichtige Teile des Systems sind. Berufsfachliche Arbeitsmärkte basieren auf der Berufsausbildung und haben ihre Wichtigkeit erhalten. Darüber hinaus finden Verhandlungen von Basistarifverträgen auf der Industrieebene statt. So gibt es in Deutschland ein hybrides System der internen und externen Koordinierung, das – obwohl anders als das japanische System – Ähnlichkeiten in Bezug auf seine gemischte Natur zeigt.

In den letzten Jahren sind widersprüchliche Herausforderungen für dieses gemischte deutsche System entstanden. Eine gewisse Schwächung der internen Arbeitsmärkte hat aufgrund der höheren Arbeitslosigkeit und des stärkeren Wettbewerbs stattgefunden. Diese Tendenz ist aber nicht so stark wie in Großbritannien oder den USA, sondern ähnelt eher den Entwicklungen in Japan und Frankreich. Gegen diese Tendenz stehen zum Teil das Rechtssystem und die Gewerkschaftsmacht. Daneben ist dies aber auch darauf zurückzuführen, daß Unternehmen weniger Druck vom Finanzmarkt spüren und Unternehmensstrukturen und Managementhierarchien in Deutschland weniger zersplittert sind als in den angelsächsischen Ländern. Bewegungen in Richtung Internalisierung wurden durch Forderungen ausgelöst, das System der externen branchenbezogenen bzw. sektoralen Tarifverhandlungen zu Gunsten von Verhandlungen mit Betriebsräten und internen unternehmensspezifischen Systemen (Kothoff 1995; Müller-Jentsch und Sperling 1995) zu lockern.

Tab. 1: Einige Determinanten und Prozesse des Labour Management in großen Unternehmungen im zwanzigsten Jahrhundert

<b>Land</b>	<b>Äußerer Kontext Markt Kontext</b>	<b>Innerer Kontext der Unternehmung</b>	<b>Implementierung des Labour Management</b>
USA	Große Produktmärkte; historisch knappes Arbeitskräfteangebot; starker Druck vom Finanzmarkt und Markt für Unternehmenskontrolle	Frühe Entwicklung der U- und M-Form; starke Managementhierarchien; seit kurzer Zeit Bewegung zur N-Form.	Vor dem zweiten Weltkrieg durch das Management aufgelegt; später wo vorhanden mit Gewerkschaften verhandelt, ansonsten unilateral.
Großbritannien	Kleinere Produktmärkte; gutes Angebot an Arbeitskräften; starker Druck vom Finanzmarkt und Markt für Unternehmenskontrolle	Persistenz der H-Form; langsamere Adaption der U- und M-Form; schwächere Hierarchien; seit kurzer Zeit Bewegung zur N-Form.	Mit Gewerkschaften verhandelt, soweit sie vorhanden sind; zunehmend unilateral aufgelegt.
Deutschland	Mittelgroße Produktmärkte; relativ gutes Angebot an Arbeitskräften; schwächerer Druck vom Finanzmarkt	Starke U-Form; langsamere Entwicklung der M-Form; starke Managementhierarchien	Vor 1945 durch Arbeitgeber aufgelegt; später mit Gewerkschaften und Betriebsräten verhandelt; der Staat

			spielt eine bedeutende Rolle
Frankreich	Kleinere Produktmärkte; relativ gutes Angebot an Arbeitskräften; schwächerer Druck vom Finanzmarkt	Starke U-Form; langsamere Entwicklung der M-Form; starke Managementhierarchien	Vor 1945 durch Arbeitgeber auferlegt; wenig Verhandlungen mit Gewerkschaften und comités d'entreprise; seit kurzem eher durch Arbeitgeber auferlegt; der Staat spielt eine Rolle
Japan	Mittelgroße und relativ geschützte Produktmärkte; historisch ein knappes Angebot an qualifizierten Arbeitskräften; schwächerer Druck vom Finanzmarkt	Starke U-Form; eine gewisse Entwicklung der M-Form mit Ziapatsu und Keiretsu; starke Managementhierarchien	Vor 1945 durch Arbeitgeber auferlegt; später durch Verhandlungen mit Gewerkschaften und Konsultation mit Arbeitnehmern; seit kurzem eher durch Arbeitgeber auferlegt

Tab. 2: Labour Management-Muster in großen Unternehmungen im zwanzigsten Jahrhundert

Land	Arbeitsorganisation	Betriebliche Personalpolitik	Kollektive Interessenpolitik
USA	Frühe Anwendung der Massenproduktion; Internalisierung der Aus- und Weiterbildung; seit kurzem Tendenz zu Lean Production	Frühe Entwicklung interner Arbeitsmärkte; Arbeitsplatzhierarchien; aber immer noch kurze Beschäftigungsdauer; traditionell Anwendung der leistungsorientierten Entlohnung	Hauptsächlich Haustarifverhandlungen oder Konsultation auf der betrieblichen Ebene
Großbritannien	Längere Anwendung der externen Arbeitsteilung; langsamere Aufnahme der Massenproduktion; langsame Internalisierung der Aus- und Weiterbildung; späte Aufnahme der Lean Production	Langsame Entwicklung der internen Arbeitsmärkte; kurze Beschäftigungsdauer; flache Hierarchien; traditionell Anwendung der leistungsorientierten Entlohnung	Vor 1945 externe Tarifverhandlungen auf Industrieebene; später eine Tendenz zu Tarifverhandlungen auf Unternehmensebene und Konsultation auf Betriebs-ebene
Deutschland	Mittlerer Adoptionsgrad der Massenproduktion, aber unter Beibehaltung der handwerklichen Traditionen und externer Arbeitsteilung; Gleichgewicht der Berufs- und firmeninternen Ausbildung	Starke Berufsfachliche Arbeitsmärkte und interne Arbeitsmärkte; längere Beschäftigungsdauer, Entlohnung weniger auf Leistung sondern auf andere Faktoren der internen- und berufsfachlichen Arbeitsmärkte bezogen	Gleichgewicht der externen Verhandlungen auf Industrieebene und internen Verhandlungen mit dem Betriebsrat
Frankreich	Mittlerer Adoptionsgrad der Massenproduktion; gewisse Beibehaltung der handwerklichen Traditionen; ungleichmäßige Internalisierung der Aus- und Weiterbildung; späte Aufnahme der Lean-Production	Langfristige Entwicklung von internen Arbeitsmärkten; mittlere Beschäftigungsdauer; große Hierarchiespannen; gewisse Orientierung der Entlohnung nach Leistung, aber hauptsächlich nach Hierarchieebene	Schwach ausgeprägte Verhandlungen auf Industrieebene; langsames Entstehen interner Systeme der Arbeitnehmervertretung

Japan	Schnelle Entwicklung der Massenproduktion; frühe Internalisierung der Aus- und Weiterbildung; frühe Bewegung hin zu Lean-Production	Frühe Entwicklung der internen Arbeitsmärkte; große Hierarchiespannen; Entlohnung bezogen auf interne Seniorität und die Gesamtunternehmung	Hauptsächlich Tarifverhandlungen auf Unternehmensebene und Konsultation, aber mit externem Element durch Shunto
-------	---	---	---

### Schlußfolgerungen

Dieser Beitrag verfolgte drei Hauptziele. Sie werden im folgenden zusammengefaßt, zugleich werden einige Überlegungen zum ursprünglichen Bezugsrahmen ange stellt.

Erstens hat dieser Beitrag eine Reihe unabhängiger und intervenierender Schlüsselvariablen betont, die die Strategien einer Unternehmung im Bereich des Labour Management beeinflussen. In Bezug auf die äußere Umwelt wurde auf die Natur der Produkt-, Arbeits-, und Finanzmärkte hingewiesen; bezüglich der inneren Umwelt wurden die Gesamtstrategie und -struktur des Unternehmens, die Managementhierarchien, die Auswahl der Technologien und die Arbeitsteilung betont. Diese Faktoren zusammen können die Auswahl der Strategie des Labour Management ermöglichen oder beschränken. Es wird aber nicht übersehen, daß auch andere Faktoren von Bedeutung sind. Drei werden hier genannt. Erstens hat der Staat durch rechtliches und politisches Eingreifen zu bestimmten Zeiten eine große Wirkung. Dies ist insbesondere während oder nach „anormalen“ Ereignissen, wie Kriegen und ihren Nachwirkungen, der Fall. In „normaleren“ Zeiten und in liberalen pluralistischen Gesellschaften könnte man argumentieren, daß die Handlungen der Regierungen bestehende Trends eher erweitert oder bestätigt haben. Zweitens haben Arbeitnehmer durch ihre Gewerkschaften eine bedeutende unabhängige Wirkung ausüben können. Es wird aber behauptet, daß die Literatur zur Industrial Relations-Forschung diese unabhängigen Wirkung der Gewerkschaften überbetont hat, die – außer unter „anormalen“ Bedingungen – keine initiierende Kraft ausgeübt, sondern eher auf Arbeitgeberinitiativen reagiert haben. Drittens können nationale kulturelle Faktoren Arbeitgeberstrategien und Entscheidungen im Labour Management beeinflussen. Mit der kulturellen Erklärungsstrategie sind jedoch einige Probleme verbunden: Sie kann oft die Ursprünge der Kultur nicht erklären; sie kann Veränderungen über Zeit nicht hinreichend erklären und schließlich hat sie Probleme, Unterschiede zu einem Zeitpunkt innerhalb einzelner Länder zu erklären. Unter einer langfristige Perspektive sind Marktkontexte, Unternehmensstrukturen und Managementhierarchien und die Auswahl der Technologien die zentrale Kräfte, die Managementstrategien beeinflußt haben.

Zweitens hat dieser Artikel Labour Management-Strategien im Sinne der Externalisierung von Transaktionen in den Markt bzw. deren Internalisierung in die Unternehmung betrachtet. Man kann diese Konzeption zum Beispiel bezüglich der Arbeitsorganisation anwenden, um eine Vor- und Rückwärtsbewegung zwischen Formen des Subunternehmertums und der internen Arbeitsteilung in der Unternehmung

zu analysieren. Bei der betrieblichen Beschäftigungspolitik kann sie angewendet werden, um direkte und indirekte Beschäftigungsmethoden zu verstehen und um zu erklären, warum Unternehmungen sich auf interne und externe Arbeitsmarktmechanismen verlassen. Im Falle der kollektiven Interessenpolitik kann das Konzept eingesetzt werden, um die Bedeutung von Tarifverhandlungen auf Industriebene versus Haustarifverhandlungen herauszuarbeiten.

Man muß zwei Vorbehalte bezüglich der Begriffe Externalisierung und Internalisierung machen. Erstens darf die Entscheidung zwischen Markt und Unternehmung nicht nur als Ergebnis gesehen werden, das durch das neoklassische Kalkül der ökonomischen Kosten und Nutzen bestimmt ist. Arbeitgeber haben in der Regel keine präzisen Informationen bezüglich Kosten und Nutzen, und Entscheidungen werden auch von historischen Verläufen, Organisationsfähigkeiten und Machtbeziehungen beeinflußt. Obwohl keine präzisen Informationen über Kosten und Nutzen existieren, bedeutet dies jedoch nicht, daß sich Arbeitgeber der Kosten und Nutzen von Alternativstrategien nicht bewußt sind, insbesondere wenn der Wettbewerbsdruck stark ist. Zweitens sollten Internalisierung und Externalisierung nicht als eine einfache Dichotomie betrachtet werden. Es gibt auch Zwischenformen. Zum Beispiel können Tarifverhandlungen durch einen Arbeitgeberverband als eine Zwischenform zwischen Unternehmung und Markt, als Koordination durch Kooperation betrachtet werden. Es gibt auch gemischte Formen. Verschiedene Formen können dann, wie im Falle Japans, für verschiedene Beschäftigtengruppen angewendet werden. Es können unterschiedliche Strategien der Internalisierung und Externalisierung für unterschiedliche Ebenen der Belegschaft, der Kern- und Randbelegschaft, und verschiedene Teile einer multidivisionalen Unternehmung oder eines Netzwerks eingesetzt werden. Es können auch unterschiedliche Strategien in verschiedenen Regionen verwendet werden. Dies ist in Deutschland der Fall, wo es eine starke Tendenz zur Internalisierung gibt, mit den wichtigen Ausnahmen der Systeme der Berufsausbildung und der Tarifverhandlungen. Darüber hinaus gibt es mit der Zeit eine Vor- und Rückbewegung bei der Anwendung verschiedener Strategien, die vom Marktdruck und den Organisationsstrukturen und -fähigkeiten abhängt.

Das dritte Hauptziel dieses Artikels war die Anwendung des Bezugsrahmens auf das Labour Management in fünf verschiedenen Ländern. Im großen und ganzen befinden sich große Unternehmungen der fünf Länder an verschiedenen Punkten eines Spektrums: Großbritannien und Frankreich tendieren eher zur Externalisierung, die USA und Deutschland sind in der Mitte und Japan tendiert zur Internalisierung. In dieser Hinsicht existiert eine gewisse Pfadabhängigkeit, in der der historische Verlauf des späten neunzehnten und frühen zwanzigsten Jahrhunderts eine bedeutende Rolle bei der Gestaltung nationaler Systeme gespielt hat. In einer langfristigen historischen Perspektive hat jedoch insbesondere in den dreißig Jahren nach dem Zweiten Weltkrieg in allen Ländern eine gewisse Bewegung hin zur Internalisierung stattgefunden. In den letzten Jahren ist diese Tendenz langsamer und ungleichmäßiger geworden, und es hat eine gewisse Umkehr stattgefunden, deren Ausmaß aber von Land zu Land unterschiedlich ausfällt. Der Bezugsrahmen soll dazu beitragen, die Muster in diesen

Ländern zu erkennen, zugleich ist aber darauf hinzuweisen, daß eine detailliertere Analyse Unterschiede auch innerhalb der Länder aufzeigen würde.

Dieser Beitrag hat versucht, eine Reihe von Forschungsströmungen insbesondere der alten und neuen Institutionalistischen Tradition in den Wirtschaftswissenschaften, der Unternehmensgeschichte und der traditionellen Industrial Relations-Forschung miteinander zu verbinden. Er möchte damit einen konzeptionellen Bezugsrahmen oder ein heuristisches Hilfsmittel zur Verfügung stellen, das bei der Schaffung einer vergleichenden Theorie zum Labour Management hilfreich ist.

## Literatur

- Aoki, M. (ed) (1984): *The Economic Aspects of the Japanese Firm*. Amsterdam, North Holland.
- Aoki, M. (1990): *Towards an Economic Model of the Japanese Firm*. In: *Journal of Economic Literature*. 28: 1-27.
- Bartlett, C./Ghoshal, S. (1993): *Beyond the M-Form: Towards a Managerial Theory of the Firm*. In: *Strategic Management Journal*. 14: 23-46.
- Becker, G. S. (1964): *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. New York, Columbia University Press.
- Berlanstein, L. (1991): *Big Business and Industrial Conflict in Nineteenth Century France: A Social History of the Parisian Gas Company*. Berkeley, University of California Press.
- Cappelli, P. (1995): *Rethinking Employment*. In: *British Journal of Industrial Relations*. 33: 563-602.
- Caron, F. (1973): *Histoire de l' Exploitation d' un Grand Réseau: La Compagnie du Chemin du Fer du Nord 1846-1937*. Paris, Mouton.
- Chandler, A. D. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA., MIT Press.
- Chandler, A. D. (1977): *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, MA., Harvard University Press.
- Chandler, A. D. (1990): *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge, MA., Harvard University Press.
- Channon, D. F. (1973): *The Strategy and Structure of British Enterprise*. London, Macmillan.
- Coase, R. (1937): *The Nature of the Firm*. In: *Economica*. 4: 386-405.
- Commons, J. (1909): *American Shoemakers 1648-1895: A Sketch of Industrial Evolution*. In: *Quarterly Journal of Economics*. 24: 39-84.
- Commons, J. (1934): *Institutional Economics*. Madison, University of Wisconsin Press.
- Doeringer, P. B./Piore, M. J. (1971): *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Lexington, MA., Heath.
- Ehrmann, H. (1957): *Organised Business in France*. Princeton, Princeton University Press.
- Foulkes, F. (1980): *Personnel Policies in Large Non-union Companies*. Englewood Cliffs, NJ., Prentice Hall.
- Frick, B. (1997): *Die Funktionsfähigkeit der bundesdeutschen Betriebsverfassung*. In: *Industrielle Beziehungen*. 4: 172-195.
- Gömmel, R. (1992): *Entstehung und Entwicklung der Effektenbörse im 19. Jahrhundert bis 1914*. In: H. Pohl (Hg.): *Deutsche Börsengeschichte*, Frankfurt, Fritz Knapp Verlag. 135-207.
- Gordon, A. (1985): *The Evolution of Labour Relations in Japan: Heavy Industry 1853-1955*. Cambridge, MA., Harvard University Press.

- Gospel, H. F. (1973): An Approach to a Theory of the Firm in Industrial Relations. In: *British Journal of Industrial Relations*. 11: 211-228.
- Gospel, H. F. (1992): *Markets, Firms, and the Management of Labour in Modern Britain*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Hannah, L. (1983): *The Rise of the Corporate Economy*. London, Methuen.
- Harris, H. (1985): *The Right to Manage: Industrial Relations Policies of American Business in the 1940s*. Madison, WI., University of Wisconsin Press.
- Henning, F-W (1992): Börsenkrisen und Börsengesetzgebung von 1914 bis 1945 in Deutschland. In: H. Pohl (Hg.): *Deutsche Börsengeschichte*, Frankfurt, Fritz Knapp Verlag. 211-290.
- Homburg, H. (1996): *Der korporative Arbeitsnormenvertrag (Tarifvertrag) in Deutschland 1890-1933*. University of Basel, unpublished paper.
- Howell, C. (1992): *Regulating Labor: The State and Industrial Relations Reform in Postwar France*. Princeton, Princeton University Press.
- Jacoby, S. M. (1979): The Origins of Internal Labour Markets in Japan. In: *Industrial Relations*. 18: 184-196.
- Jacoby, S. M. (1985): *Employing Bureaucracy: Managers, Unions and the Transformation of Work in American Industry 1900-1945*. New York, Columbia University Press.
- Kerr, C. (1954): The Balkanisation of Labour Markets. In: E. W. Bakke et al. (eds.): *Labour Mobility and Economic Opportunity*. Cambridge, MA., MIT Press and John Wiley: 92-110.
- Kocka, J. (1980): The Rise of the Modern Industrial Enterprise in Germany. In: A. D. Chandler/H. Daems (eds.): *Managerial Hierarchies: Comparative Perspectives on the Rise of the Modern Industrial Enterprise*, Cambridge, MA., Harvard University Press: 77-116.
- Kocka, J./Siegrist, H. (1979): Die hundert größten deutschen Industrieunternehmen im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert. In: N. Horn/J. Kocka (Hg.): *Recht und Entwicklung der Großunternehmen, 1860-1920*. Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht.
- Kochan, T./Katz, H./McKersie (1986): *The Transformation of American Industrial Relations*. New York, Basic Books.
- Kotthoff, H. (1995): Betriebliche Mitbestimmung in der Langzeitperspektive. In: *WSI-Mitteilungen*. 48. 549-557.
- Large, S. S. (1981): *Organised Workers and Socialist Politics in Interwar Japan*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Levy-Leboyer, M. (1980): The Large Corporation in Modern France. In: A.D. Chandler/H. Daems (eds.): *Managerial Hierarchies: Comparative Perspectives on the Rise of the Modern Industrial Enterprise*. Cambridge, MA., Harvard University Press.
- Maurice, M./Sellier, F./Silvestre, J.J. (1982): *Politique d' Education et Organisation industrielle en France et en Allemagne*. Paris, Presses Universitaires de France.
- Mayer, C. (1990): Financial Systems, Corporate Finance, and Economic Development. In: R. G. Hubbard (ed.): *Asymmetric Information, Corporate Finance and Investment*. Chicago, University of Chicago Press.
- McGregor, A./Sproull, A. (1991): *Employer Labour Use Strategies: Analysis of a National Survey*. London, Research Paper No. 83, Department of Employment.
- Millward, A./Stevens, M./Smart, D./Hawes, W. (1992): *Workplace Industrial Relations in Transition*. Aldershot, Gower.
- Mintzberg, H. (1983): *Structure in Fives: Designing Effective Organisations*. Englewood Cliffs, NJ., Prentices Hall.
- Morishima, M. (1995): Embedding HRM in a Social Context. In: *British Journal of Industrial Relations*. 33: 617-640.

- Müller Jentsch, W./Sperling, H. (1995): Towards a Flexible Triple System? Continuity and Structural Changes in German Industrial Relations. In: R. Hoffman et al. (eds.): German Industrial Relations under the Impact of Structural Change, Unification and European Integration. Graue Reihe – Neue Folge 81. Düsseldorf, Hans Böckler Stiftung.
- Nelson, D. (1975): Workers and Managers: Origins of the New Factory System in the United States, 1880-1920. Madison, WI., University of Wisconsin Press.
- Ouchi, W. (1980): Markets, Bureaucracies, and Clans. In: *Administrative Science Quarterly*. 22: 120-142.
- Pierenkemper, T. (1987): Labour Market, Labour Force and Standard of Living. In: K. Bade (ed.): Population, Labour and Migration in Nineteenth and Twentieth Century Germany. Leamington Spa, Berg.
- Procter, S. J./Rowlinson, M./McArdle, L./Hassard, J./Forrester, P. (1994): Flexibility, Politics and Strategy: In Defence of the Model of the Flexible Firm. In: *Work, Employment and Society*. 8: 221-242.
- Richardson, G. B. (1972): The Organisation of Industry. In: *Economic Journal*. 82: 883-896.
- Rumelt, R. (1974): *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Cambridge, MA..
- Sako, M./Sato, H. (eds.) (1997): *Japanese Labour and Management in Transition*. London, Routledge.
- Scott, B. (1973): The New Industrial Estate: Old Myths and New Realities. In: *Harvard Business Review*. 51: 133-148.
- Smith, A. (1904 edition): *An Enquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London, Methuen.
- Stigler, G. J. (1951): The Division of Labour is Limited by the Extent of the Market. In: *Journal of Political Economy*. 59: 185-193.
- Streeck, W. (1987): The Uncertainties of Management in the Management of Uncertainty: Employers, Labour Relations and Industrial Adjustment in the 1980s. In: *Work, Employment and Society*. 1: 281-309.
- Taira, K. (1970): *Economic Development and the Labour Market in Japan*. New York, Columbia University Press.
- Teuteberg, H. J. (1961): *Geschichte der industriellen Mitbestimmung in Deutschland*. Tübingen, J. C. B. Mohr.
- Williamson, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies*. New York, Free Press.
- Womack, J.P./Jones, D.T./Roos, D. (1990): *The Machine that Changed the World*. New York, Rawson.