

Markus Helfen, Manuel Nicklich, Jörg Sydow*

Interorganisationale Netzwerke und tarifpolitische Fragmentierung: Hebt Mehr-Arbeitgeber-Beschäftigung die Tarifeinheit aus den Angeln?*

Zusammenfassung – Der Aufsatz stellt die Auswirkungen einer netzwerkförmig reorganisierter Wertschöpfung auf das System der Tarifpolitik zur theoretischen und empirischen Diskussion vor. Im Vordergrund steht die These, nach der eine solche (Re-)Organisation interorganisational segmentierte Belegschaften schafft, und zwar auch in den traditionellen Kernzonen industrieller Wertschöpfung. Von diesem Prozess werden verschiedene Dimensionen des etablierten Tarifsystems berührt: (1) Im Hinblick auf die Kollektivakteure entstehen neuartige Vertretungslücken und -konkurrenzen, (2) die Prozesse der Aushandlung sind aufgrund der Vervielfältigung der Verhandlungsbeziehungen von einem Auseinanderfallen von Regelfindung und -durchsetzung betroffen und (3) die Ergebnisse der Tarifpolitik verschieben sich neben der Absenkung von Vergütungen und der Entstehung tariflicher Parallelwelten in Richtung von Regellambiguität und Regelkonflikt. Fasst man diese Entwicklungen unter dem Oberbegriff tarifpolitischer Fragmentierung zusammen, wird deutlich, dass Tarifeinheit in ihren organisationsbezogenen Grundlagen herausgefordert wird, was netzwerkadäquate Handlungsoptionen der Sozialpartner jenseits etablierter Praktiken erforderlich werden lässt.

Inter-organisational networks and the fragmentation of collective bargaining: Do multi-employer work arrangements undermine “Tarifeinheit”?

Abstract – This article puts the networked form of value creation and its impact on the German collective bargaining system centre stage. Here, we are primarily concerned with the hypothesis that a network-based reorganisation of value creation creates interorganisationally segmented workforces, even within the traditional core of manufacturing. This process affects various dimensions of the established collective bargaining system: (1) With respect to the collective actors, new representation gaps and representational competition emerge, (2) negotiation processes are marked by a gap between rule definition and rule enforcement because of the multiplication of relationships, and (3) apart from wage reduction and parallel wage standards, collective bargaining outcomes move in the direction of rule ambiguity and rule conflict. Summarising these developments in wage-setting arrangements under the term “fragmentation”, it becomes obvious that the organisational foundations of “Tarifeinheit” are challenged. This triggers a need for social partners to develop network-adequate responses beyond traditional practices in collective bargaining.

Key words: **collective agreements, competition, collaboration, multi-employer-relations, inter-organisational relations, service industries**
(L14, J21, J51, J52, J53)

* Dr. Markus Helfen, Jg. 1974, Professur für Personalpolitik,
Manuel Nicklich, Jg. 1986, Wissenschaftliche Mitarbeiter,
Dr. Jörg Sydow, Jg. 1955, Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmenskooperation,
Management-Department, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin, Boltzmannstr. 20, D – 14195 Berlin. E-Mail: markus.helfen@fu-berlin.de.

** Artikel eingegangen: 30.10.2015
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 1.7.2016.

1. Einleitung

In diesem Beitrag wird die Herausbildung von Netzwerken zwischen Unternehmen – hier auch als „netzwerkförmige (Re-)Organisation“ der Wertschöpfung bezeichnet – als Ursache einer Fragmentierung der Arbeits- und Personalpolitik behandelt. Empirische Belege für diesen Prozess finden sich nicht nur in der immer umfangreicheren Literatur zur Produktion in (globalen) Netzwerken (vgl. aktuell etwa Yeung/Coe 2015; Sydow/Schübler/Müller-Seitz 2016), sondern auch in unseren eigenen Studien zum Wandel von Arbeit in den klassischen Sektoren industrieller Produktion (z.B. Automobil, Chemie, Maschinen- und Anlagenbau) einerseits und den sich parallel dazu entwickelnden industriellen Dienstleistungsnetzwerken andererseits (vgl. Helfen 2013a,b, 2014; Helfen/Nicklich 2013a,b, 2014). Dabei geht es weniger darum, dass sich Netzwerke als eine dominant auf Kooperation setzende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten gegenüber den beiden klassischen Alternativen, dem Markt und der Hierarchie, durchsetzen, sondern diese vielmehr mit einander kombinieren. Die Beschaffung von Fremdleistungen umfasst beispielsweise gleichzeitig Single oder Dual Sourcing im Netzwerk und Multiple Sourcing im Markt, um die Eigenleistung innerhalb der hierarchischen Organisation auf das für die Erhaltung von Wettbewerbsvorteilen Wesentliche zu reduzieren (Sydow/Möllering 2015).

Unser Ausgangspunkt ist die vielfach diagnostizierte, schleichende Normalisierung der Tariflosigkeit, die zugleich mit einer Zunahme der Lohnungleichheit (bspw. Dustmann/Fitzenberger/Schönberg/Spitz-Oener 2012) und einem Wachstum industrienaheer Dienstleistungen (bspw. Ludwig 2013) einhergeht. Zur Klärung des Zusammenhangs zwischen diesen Entwicklungen stellen wir auf einen Ansatz ab, der die Mesoebene in den Vordergrund rückt, indem die personal- und arbeitspolitische Dimension von Wertschöpfungsnetzwerken betrachtet wird (Grimshaw/Rubery 2005; Bidwell/Fernandez-Mateo 2008; Windeler/Wirth 2010; Cappelli/Keller 2013; Weil 2014; Helfen 2014; Wirth 2014); eine Dimension, der in der Vergangenheit – trotz entsprechender früher Aufforderungen (Sydow/Wirth 1999) – bislang noch zu wenig Beachtung geschenkt wurde (s. aber Schwerpunktheft der Industriellen Beziehungen Deinert/Helfen 2016).

Unsere These lautet zugespitzt: Eine weiter voranschreitende netzwerkförmige (Re-)Organisation der Wertschöpfung hinterlässt interorganisational segmentierte Belegschaften und schafft dadurch eine fragmentierte und von weißen Flecken übersäte tarifpolitische Landkarte. Dieser Prozess unterminiert die Verbindlichkeit etablierter kollektiver Regelsetzung, womit eine Tarifeinheit grundsätzlich in Frage steht und arbeitspolitische Handlungsalternativen jenseits etablierter Praktiken notwendig werden. Dies liegt vor allem daran, dass in Unternehmensnetzwerken *Mehr-Arbeitgeber-Beschäftigung* entsteht, d.h. Beschäftigungsverhältnisse, die von mehr als einem Arbeitgeber organisiert werden (Marchington/Grimshaw/Rubery/Willmott 2005). Mehr-Arbeitgeber-Beschäftigung ist typischer Weise von Regeldiversität und Regelkonkurrenz in einem Wertschöpfungszusammenhang gekennzeichnet, da die involvierten Arbeitgeber häufig unterschiedliche Beschäftigungspraktiken und Vergütungsstandards nutzen. So mündet Mehr-Arbeitgeber-Beschäftigung häufig in eine tarifpolitische Fragmentierung, die mit einer Absenkung des Entgeltniveaus durch parallele „Lohnlinien“, Tarifunter-

schreitung und Tarifvermeidung einhergeht. In der aktuellen Diskussion um die gesetzliche Regelung einer sog. „Tarifeinheit“ (Deutscher Bundestag 2015) kommt diese durch netzwerkförmige (Re-)Organisation der Wertschöpfung verursachte Form personal- und arbeitspolitischer Fragmentierung unseres Erachtens zu kurz, gerade weil eine umfassende Diskussion von Mehr-Arbeitgeber-Beschäftigung durch die Personal- und Arbeitsforschung noch in den Anfängen steckt. Diese Vernachlässigung ist bedauerlich, weil die Fragmentierung sowohl für die Arbeitnehmer- als auch für die Arbeitgeberseite bedeutsame Folgen hat. Diese Folgen betreffen nicht nur die Tarifeinheit, sondern die konkrete Erbringung von Arbeitsleistung in den Unternehmen (hierzu etwa Wirth 2014).

Im Folgenden konzentrieren wir uns empirisch auf die *Fragmentierung der Vergütungspolitik*, die wir von anderen Formen der Auflösung von Tarifeinheit abgrenzen, so etwa von der kontrollierten Dezentralisierung bzw. Binnendifferenzierung von Tarifverträgen (z.B. Pforzheimer Abkommen, Bispinck/Schulten 2010; Hoßfeld/Nienhüser 2010; Ellguth/Kohaut 2010; Bahnmüller 2014) oder unternehmensbezogener Flexibilisierung (z.B. „5000 mal 5000“ bei Volkswagen, s. Oechsler/Reichmann 2002; Massa-Wirth/Seifert 2004; Schumann/Kuhlmann/Sanders/Sperling 2005). Diese Fragmentierung der Vergütungspolitik reicht bis in die als stabil geltenden Kernbranchen und Unternehmen hinein (Helpen/Nicklich 2013b). Zugleich stellt diese Fragmentierung die Einheitlichkeit tarifpolitischer Standardsetzung in Frage, da sie über die vereinzelt Konflikte zwischen Industrie- und Berufsgewerkschaften um die Tarifhoheit (hierzu etwa Schroeder/Greef 2008) für ohnehin tarifvertraglich abgesicherte Belegschaften einzelner Unternehmen hinausgreift.

Als empirisches Material dienen uns 113 qualitative Interviews, die wir im Bereich industrienaher, unternehmensbezogener Dienstleistungen mit arbeitsintensiven Tätigkeitsschwerpunkten (Personaldienstleistungen, Technische Dienstleistungen, Facility Services) geführt haben¹. Bei den Tätigkeiten handelt es sich um mehr oder weniger stark auf den Produktionsprozess bezogene Aufgaben, die von der peripheren Unterstützung (wie Sicherheitsdienstleistungen) über die Gewährleistung eines reibungslosen Produktionsablaufs (Reparatur und Instandsetzung) bis hin zur Übernahme einzelner Prozessschritte als „Dienstleistung“ reichen. Interviews in diesem Feld bieten sich an, da man durch das Einbeziehen dieser Tätigkeitsbereiche die unterschiedlichen Beschäftigungspraktiken innerhalb von Mehr-Arbeitgeber-Beschäftigung aufzeigen und die damit verbundene Fragmentierung der Regelsetzung verdeutlichen kann. So hat man neben werkvertraglichen Beziehungen zu rechtlich selbständigen Unternehmen auch Serviceeinheiten der Kundenunternehmen oder die Leiharbeit mit im Blick. Auf dieser Basis erkunden wir, wie eine netzwerkförmige (Re-)Organisation der Wertschöpfung eine

¹ Wir danken unseren Gesprächspartner(inne)n aus Unternehmen, Verbänden, Betriebsräten und Gewerkschaften für ihre geduldige Beantwortung unserer Fragen. Zugleich möchten wir den Teilnehmer(inn)en der GIRA Jahrestagung am 22. und 23. Juli 2015 in Düsseldorf für ihre anregenden Hinweise und Fragen danken. Dank gebührt auch der Hans-Böckler-Stiftung (HBS), ohne deren finanzielle Förderung (Projekt „Tariflosigkeit auf dem Weg zum Normalzustand?“, Fördernummer 2011-466-2) dieser Beitrag nicht möglich geworden wäre.

arbeits- und personalpolitische Fragmentierung auch in den Bereichen der deutschen Industrie befördert, die gemeinhin der Kernzone der deutschen Tarifpolitik zugerechnet werden (Automobilbau, Maschinen- und Anlagebau, Chemie). Dabei ist innerhalb der verschiedenen Industrie-Dienstleistungs-Kombinationen empirisch zwischen verschiedenen Perspektiven zu unterscheiden: den Perspektiven der Kunden- und Dienstleistungsunternehmen sowie den jeweiligen arbeitspolitischen Kollektivakteuren, aber auch – zumindest in einem ersten Ansatz – einer Perspektive des gesamten Wertschöpfungsnetzwerks.

Auf dieser Grundlage machen wir die Auswirkungen netzwerkförmiger Wertschöpfungsstrukturen auf die Tarifeinheit mit Hilfe von zwei grundlegenden Beobachtungen greifbar: der zunehmenden Tertialisierung von Wertschöpfungsnetzwerken (Helfen 2014) mit der Folge der Verschmelzung von industrieller Arbeit und Dienstleistungsarbeit, und der insbesondere damit einhergehenden Mehr-Arbeitgeber-Beschäftigung. Dabei lenken wir den Blick auf die *interorganisationalen* Entstehungsprozesse sowie auf die erst in Ansätzen zu beobachtende Bearbeitung der Folgen durch die Betriebsparteien. Es zeigt sich, dass bislang weder eine managementseitige Personalpolitik noch die Arbeitnehmervertretung wirksame Rezepte gefunden haben, um die arbeits- und personalpolitischen Folgen einer netzwerkartigen (Re-)Organisation der Wertschöpfung zu bearbeiten; nicht zuletzt, da Unternehmensnetzwerke – mit wenigen Ausnahmen – vom Radar des gesetzlichen Regelwerks kollektiver Arbeitsbeziehungen kaum erfasst werden (hierzu etwa Deinert/Walser 2015). Wir leiten daraus einen Bedarf ab, auf die netzwerkförmige (Re-)Organisation zu reagieren und skizzieren einige der arbeitspolitischen Handlungsoptionen, die sich den betrieblichen und überbetrieblichen Sozialpartnern sowie dem Gesetzgeber bieten, um den negativen Folgen einer personal- und arbeitspolitischen Fragmentierung zu begegnen.

2. Interorganisationale Netzwerke und arbeitspolitische Fragmentierung

Mit Blick auf die Kerninstitutionen des deutschen Tarifsystems lässt sich in den letzten zwei Jahrzehnten ein Wandel konstatieren, der eine flächendeckende Erfassung der Beschäftigten durch eine branchenbezogene Tarifregelung in Frage stellt. Arbeiteten Mitte der 1990er Jahre noch knapp über 70 Prozent der westdeutschen und über die Hälfte der ostdeutschen Beschäftigten unter tarifvertraglich geregelten Bedingungen, unterlagen im Jahr 2013 nur 53 Prozent der Beschäftigten in West- und 36 Prozent in Ostdeutschland einem Branchen- oder Flächentarifvertrag (Müller-Jentsch/Ittermann 2000; Ellguth/Kohaut 2010, 2014). Wir erklären die abnehmende Reichweite einer branchenbezogenen Tarifpolitik mit einem *interorganisationalen* Ansatz, in dem das Auftreten arbeitspolitischer Parallelwelten in Netzwerken die kollektive Vergütungspolitik in ihren bisherigen Formen in Mitleidenschaft zieht (Helfen 2011, 2014).

Netzwerkförmige (Re-)Organisation und Mehr-Arbeitgeber-Beschäftigung

Den Begriff „netzwerkförmige (Re-)Organisation“ nutzen wir für die vielfältigen Formen, mit denen Unternehmen durch Aufspaltung, Zergliederung und Auslagerung von Unternehmensaktivitäten eine Verringerung der Wertschöpfungstiefe bewirken. Diese netzwerkförmige (Re-)Organisation kann als eine immer häufiger gewählte Option zur

Anpassung von Unternehmen an die Anforderungen von Unsicherheit und Dynamik gedeutet werden (Streck 1987; Müller-Jentsch 1998; Sydow/Wirth 1999; Kalleberg 2001; Doellgast/Greer 2007; Nienhüser 2007; Kädtler 2009; Windeler/Wirth 2010; Flecker/Meil 2010). Die aus netzwerkförmiger (Re-)Organisation entstehenden Wertschöpfungsnetzwerke interpretieren wir im Einklang mit der Literatur zu strategischen Unternehmensnetzwerken als eigenständige Organisationsform, als „Produktion in Netzwerken“ (Sydow/Möllering 2015), die marktliche und hierarchische Momente miteinander kombiniert und dabei über die Grenzen eines integrierten Unternehmens genauso hinausgreift wie sie quer zu etablierten Abgrenzungen von Sektoren und Industriezweigen liegt (Marchington et al. 2005; Grimshaw/Rubery 2005).

Diese netzwerkanalytische Sichtweise ermöglicht einen Zugriff auf eine Vielzahl von Phänomenen, die bei einer Betrachtung der „supply chain“ als linearer Wertschöpfungskette außen vor blieben. Zu diesen Phänomenen zählen u.a. trianguläre Strukturen, deren Wirkungen über die dyadischer Beziehungen hinausreichen (vgl. die (Wieder-)Entdeckung von Georg Simmel durch die Supply Chain Management-Literatur, etwa Choi/Wu 2009). Aus Netzwerkperspektive wird beispielsweise die besondere Rolle von intermediären Organisationen (wie etwa Personaldienstleistern) erkennbar, die mit mehr als einer Organisation schon deshalb in Geschäftsbeziehung stehen, weil sie zwischen Kunden- und Lieferantenunternehmen vermitteln. Dazu zählt aber auch das sog. „concurrent sourcing“ (Parmigiani 2007), bei dem ein und derselbe Prozess einmal intern vorgehalten und gleichzeitig von einem oder mehreren weiteren Anbietern erbracht wird. Zugleich werden in einer linearen Betrachtung der Wertschöpfungskette – zumeist in einer vertikalen Anordnung vom Primärrohstoff zum Endprodukt – gerade die vielfältigen Beziehungen zu anderen Organisationen (Coe/Dicken/Hess 2008) vernachlässigt, da auf den jeweiligen Stufen einer Kette neben den vertikalen Verknüpfungen auch horizontale Verknüpfungen bestehen. Dies ist für unsere Betrachtung der arbeitspolitischen Folgewirkungen ein entscheidender Nachteil; nicht zuletzt Gewerkschaften und Verbände blieben in dieser Sicht außen vor.

Ziel netzwerkförmiger (Re-)Organisation bleibt die Erringung und Verteidigung strategischer Wettbewerbsvorteile (Sydow 1992), wobei auch eine Externalisierung von Risiken und Kosten erreicht wird (für die Personalwirtschaft etwa Alewell/Hauff 2011; Nienhüser/Baumhus 2002). In jüngster Zeit mehren sich dabei Analysen, die neben der bekannten kosten- oder kompetenzorientierten Auslagerung von Produktions- bzw. Fertigungssegmenten entlang der Wertschöpfungskette auf eine vertiefte Zergliederung von Unternehmensaktivitäten innerhalb von globalen Wertschöpfungsnetzwerken hinweisen, die speziell durch Dienstleistungsunternehmen zustande kommt (Helfen 2013b). Das bedeutet, dass neben den „klassischen“ Beziehungen von Herstellern und Zulieferern (Jürgens 2004; Pries 2003) sich zusätzliche Netzwerkbeziehungen zu weiteren Service-Providern – und zwar sowohl für wissensintensive (wie IT oder Engineering) als auch arbeitsintensive Dienstleistungen (z.B. Montage oder Reinigung) – entwickeln. Mit anderen Worten: Eine Produktion im Netzwerk setzt heute in bedeutsamer Weise auf die Zusammenarbeit mit Dienstleistern.

Schon ältere Analysen von netzwerkförmiger Flexibilisierung verweisen neben der Verringerung der Wertschöpfungstiefe durch Fremdbezug von Teilen und Komponenten im verarbeitenden Gewerbe gerade auch auf die Auslagerung von industrienahen

Dienstleistungen als personalpolitisch bedeutsamen Flexibilisierungsansatz (Becker/Menz/Sablowski 1999; Köhler 1999; Nienhüser 1999; Lüthje 2001; Plehwe 2001; Lay/Rainfurth 2002). Insbesondere die Herausbildung von großen Dienstleistungsunternehmen vertieft jedoch diese ‚Tertialisierung‘ industrieller Wertschöpfung (Flecker/Haidinger/Schönauer 2013; Meißner/Bochum 2011; Sauer 2010; Monitor Group 2004). Umgekehrt betrachtet, wachsen industriennahe Dienstleistungen wie Facility Services (etwa Reinigung, Haustechnik oder Werkschutz) und technische Services (wie etwa die Instandhaltung, Reinigung und Wartung von Anlagen und Maschinen bis hin zu sog. Betreiberdiensten) immer weiter in die Kernprozesse der Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes hinein; etwa dann, wenn externe Service-Anbieter durchgehend auf dem Werksgelände von produzierenden Unternehmen präsent sind (sog. On-Site-Services, etwa Hertwig/Kirsch/Wirth 2015). Bei den Service-Unternehmen selbst lässt sich gleichzeitig eine tendenzielle Entwicklung zum Generalisten erkennen, d.h. mehrere Dienstleistungen werden in gebündelter Form „aus einer Hand“ angeboten (Meißner/Bochum 2011). Beispielsweise werden von globalen Dienstleistern neben dem Werkschutz auch die Industriereinigung oder die Haustechnik für einen Kunden erledigt; in einzelnen Fällen werden neben produktionsbezogenen Diensten auch Fitnessstudios oder Kindergärten von solchen Unternehmen betrieben.

Die personal- und arbeitspolitische Besonderheit netzwerkförmiger (Re-)Organisation und der damit einhergehenden Tertialisierung ist die Ausbildung von „Mehr-Arbeitgeber-Beziehungen“ (Marchington et al. 2005), in der die Beschäftigung aus Sicht der Arbeitnehmer jeweils von mehr als einem Arbeitgeber organisiert wird. Das für Mehr-Arbeitgeber-Beschäftigung archetypische Beschäftigungsverhältnis ist das für Leiharbeit charakteristische Dreiecksverhältnis. Bei der Leiharbeit haben die Beschäftigten einen Arbeitsvertrag mit einem Dienstleistungsunternehmen, werden allerdings im Arbeitskontext eines Kundenunternehmens tätig, sodass die eigentliche Beschäftigungsbeziehung und die Leistungsbeziehung auseinanderfallen (Bouncken/Bornewasser/Bellmann 2012). Dieser Typ der Beschäftigung zeigt sich in abgewandelten Formen bei der Erbringung von industriennahen Dienstleistungen aller Art (Cappelli/Keller 2013). Besonders auffällig ist das etwa dann, wenn mehrere unabhängige Arbeitgeber im selben Arbeitsprozess und am selben Arbeitsort tätig werden (sog. multi-employer sites). So arbeiten zum Beispiel in Chemieparks – aber auch in einer zunehmenden Zahl von Automobilwerken – die unterschiedlichsten Firmen bei der Herstellung von Produkten zusammen und nehmen dort jeweils die Rolle von entweder herstellenden Unternehmen oder – bei den organisatorisch-formal ‚ausgelagerten‘ Tätigkeiten – Service-Unternehmen ein. In anderen Fällen werden die Beschäftigten dieser Unternehmen für verschiedene Kundenunternehmen tätig, sind aber nicht direkt bei diesen beschäftigt. Mit dem zeitlich begrenzten – d.h. für die Erledigung der Aufgaben – Zustandekommen der Beziehung zwischen Dienstleistungsbeschäftigtem und Kundenunternehmen entwickeln sich bei den industriennahen Dienstleistungen projektartige Strukturen (dazu etwa Midler 1995; Lundin/Arvidsson/Brady/Ekstedt/Midler/Sydow 2015), deren Resultat der zeitlich flexible Auf- und Abbau des Arbeitskräfteeinsatzes sowie der qualitativ flexible Zuschnitt von Tätigkeiten ist (Flecker 2009; Kalleberg 2001; Tünte/Apitzsch/Shire 2011; Wirth 2014).

Arbeitspolitische Fragmentierung und Tarifeinheit

Nimmt man das Unternehmensnetzwerk aus Kunden- und Dienstleistungsunternehmen in den Blick, ergibt sich eine „hybride Wertschöpfung“ (z.B. im Maschinen- und Anlagenbau Ganz/Bienzeisler 2010; Hirsch-Kreinsen 2009). Das heißt, es lässt sich ein zunehmender Dienstleistungsgehalt in der Wertschöpfung beobachten, wenn punktuell und temporär (Projekt-)Organisationen zur Erbringung von Dienstleistungen aufgebaut bzw. beauftragt werden. Der stetige Einsatz externen Personals führt jedoch dazu, dass Arbeitnehmer im selben Arbeitskontext und trotz ähnlicher, teilweise gleicher Arbeitsaufgaben regelmäßig Unterschieden bei Vergütung und sonstigen Arbeitsbedingungen ausgesetzt sind (Weil 2014). Beispielsweise unterliegen die Beschäftigten der Dienstleistungsunternehmen oftmals nicht (mehr) den Tarifbestimmungen der Endhersteller. Mithin richtet sich der Blick auf eine arbeitspolitische Fragmentierung der Wertschöpfung in Unternehmensnetzwerken (Marchington et al. 2005), welche die Tarifeinheit fraglich werden lässt. Dieses Ergebnis ist aus der Sicht der verschiedenen Akteure differenziert zu beurteilen:

- Aus *Sicht der Kundenunternehmen* hat personal- und arbeitspolitische Fragmentierung zunächst mehrere Vorteile: Einerseits können sie Kosten – auch Verwaltungskosten – einsparen, arbeits- und kollektivvertragliche Ansprüche umgehen und geschäftliche Risiken vermeiden. Andererseits ergibt sich aus einer engen, wohl aber begrenzten Anbindung der Dienstleistungsunternehmen durch Vertragslaufzeiten und wiederholte Auftragsvergabe die Möglichkeit der Einflussnahme der Kundenunternehmen auf die Dienstleistungsunternehmen.
- Aus *Sicht der Dienstleistungsunternehmen* stellt die Erfüllung dieser Kundenanforderungen die Grundlage ihres Geschäftserfolgs dar, den sie oftmals mit einer Unterschreitung der bei den Kundenunternehmen geltenden Entlohnungsbedingungen zu erreichen suchen. Mithin räumen die Unternehmen im Zuge netzwerkförmiger (Re-)Organisation der Tarifeinheit einen untergeordneten Stellenwert ein.
- Aus *Sicht der Beschäftigten* und ihrer Vertretungen führt die mit Mehr-Arbeitgeber-Beschäftigung einhergehende arbeits- und personalpolitische Fragmentierung dazu, dass zwar im gleichen Arbeitskontext ähnliche Arbeitsaufgaben erledigt werden, die Beschäftigten jedoch aufgrund von Unterschieden im vertraglichen Beschäftigungsstatus bzw. ihrer Organisationszugehörigkeit unterschiedlich behandelt werden.

In diesen arbeitspolitischen Parallelwelten kommt es systematisch zu Regelambiguität, Regelkonkurrenz oder gar Regellosigkeit (zur generellen Problematik von Regeln und Regelverletzung vgl. Ortman 2003). Die Entstehung von *Regelambiguität* folgt daraus, dass die organisatorische Aufteilung der Arbeitgeberfunktion zwischen den Netzwerkpartnern im Arbeitsprozess wechselnde Situationen schafft, in denen es auf Arbeitsebene regelmäßig zu Auslegungsproblemen der personalpolitischen Regelsetzung kommt. *Regellosigkeit* kommt dadurch zustande, dass es in einzelnen Leistungssituationen entweder keine Regelungen der Dienstleistungs- oder Kundenunternehmen bzw. der arbeitspolitischen Parteien gibt oder die formale Regelsetzung (etwa im Bereich des Dienstleisters) und die faktische Geltung der Regeln (etwa im Bereich des Kunden) auseinander fallen. Hinzu kommt, dass die Durchsetzung der Regelbefolgung bei Mehr-

Arbeitgeber-Beschäftigung erschwert wird. Regelkonkurrenz ist immer dann zu beobachten, wenn jeweils im Dienstleistungsunternehmen und im Kundenunternehmen Regelungen bestehen, die jedoch eine gemeinsame Gruppe von Tätigkeiten betreffen.

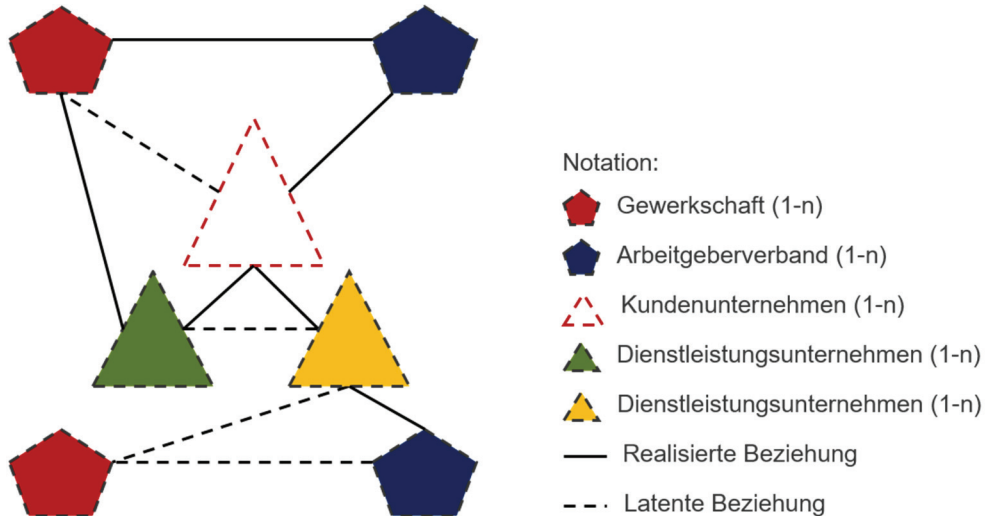
Wie massiv aus Beschäftigtensicht die Einheitlichkeit von Arbeitsbedingungen infrage steht, zeigt die unter dem Stichwort der „Prekarisierung“ vorgebrachte Kritik an verschachtelten und intransparenten Modellen der Unterauftragsvergabe in Verbindung mit teilweise unwürdigen Praktiken im Umgang mit Arbeitskräften (Hertwig et al. 2015). Jedoch unterminiert organisationale Fragmentierung die Herstellung von Verbindlichkeit arbeitspolitischer Regelsetzung auch jenseits extremer Skandalphänomene, etwa im Sinne einer „Tarifeinheit“. So betreffen netzwerkförmige (Re-)Organisation und Mehr-Arbeitgeber-Beschäftigung aus *Sicht der arbeitspolitischen Kollektivakteure* beispielsweise auch die Integrationsleistung und Verpflichtungsfähigkeit branchenmäßig verfasster Verbandsorganisationen und mithin die Säulen einer klassischen überbetrieblichen Vergütungspolitik (Traxler 1993; Schmitter/Streeck 1999).

Im etablierten System können Arbeitgeberverbände die Tarifbindung gewährleisten, indem sie ihre Mitglieder auf die Einhaltung von Vereinbarungen verpflichten, und zwar trotz Widerstands einzelner Mitgliedsunternehmen (Weitbrecht 1969; Schmitter/Streeck 1999). Diese Verpflichtungsfähigkeit ist an eine Vielzahl von Bedingungen geknüpft, von denen die Organisationskompetenz und die tarifpolitische Programmatik vorrangig zu nennen sind (Traxler 1993). Wenn die Verpflichtungsfähigkeit eines Verbandes abnimmt, ist auch die Tarifbindung negativ betroffen (Langer 1994; Völkl 2002). Im Rahmen einer netzwerkförmigen (Re-)Organisation kann es letztlich zum Wegfall klar umrissener Verbandsdomänen und Zuständigkeiten nach Branchen kommen. Zwar ist diese Form der (Re-)organisation der Wertschöpfung nicht allein für die Auflösung oder Verwischung von Branchengrenzen verantwortlich, trägt aber sicherlich dazu bei (Helfen/Nicklich 2014).

Auf diese Weise bringt eine netzwerkförmige (Re-)Organisation auch eine Pluralisierung der Verbandslandschaft hervor, die eine branchenmäßige verfasste Vergütungspolitik in Richtung einer Dreieckskonstellation auch in den Tarifbeziehungen verändert. In der Abbildung 1 ist diese Triangularisierung der unternehmensübergreifenden und der unternehmensbezogenen Tarifpolitik vereinfacht dargestellt. Im Kern der Abbildung steht ein vereinfachtes Netzwerk, das sich über die Geschäftsbeziehung eines (oder mehrerer) Kundenunternehmen mit verschiedenen Dienstleistungsunternehmen ausbildet. In Bezug auf die unternehmensübergreifende Tarifpolitik treffen dann je nach zugrundeliegender Struktur des Unternehmensnetzwerkes auf der Verbandsebene eine oder mehrere Gewerkschaften (1-n) auf die Arbeitgeberverbände von einer oder mehreren Kundenbranchen (1-n) und die Verbände von einer oder mehrerer Dienstleistungsbranchen (1-n) (s. Abbildung 1 oben). Ein Beispiel liefern die komplexen Tarifbeziehungen in der Leiharbeit, in der sowohl mehrere Gewerkschaften gemeinsam mit den Verbänden der Leiharbeitsbranche verhandeln, als auch einzelne Gewerkschaften jeweils mit den Verbänden der jeweiligen Kundenbranchen der Leiharbeit (Helfen 2013a; Helfen/Nicklich 2013a). Es kann aber auch sein, dass Verbände, Unternehmen und Gewerkschaften keine expliziten Verhandlungsbeziehungen realisieren, diese Beziehungen also bloß latent bleiben. In Bezug auf eine unternehmensbezogene Tarifpolitik sehen sich eine oder mehrere Gewerkschaften zugleich einem oder mehreren

Dienstleistungs- und Kundenunternehmen gegenüber. Zum Beispiel tritt dieser Fall bei „Logistik“-Dienstleistungen im Bereich der Automobilfertigung auf, welche durch verschiedene Dienstleister übernommen werden, die bisweilen auch auf dem Werksgelände des Endherstellers ansässig sind. Dabei werden durch die externen Dienstleister Aufgaben übernommen, welche zuvor vom Endhersteller selbst erbracht wurden und teilweise nach wie vor werden. In Bezug auf die Tarifpolitik treffen dann die Gewerkschaft, in deren Organisationsdomäne der Endhersteller fällt, und die Gewerkschaft aus dem Logistikbereich aufeinander (s. im Detail auch nachfolgenden Abschnitt 3).

Abb. 1: Beziehungen bei Mehr-Arbeitgeber-Beschäftigung



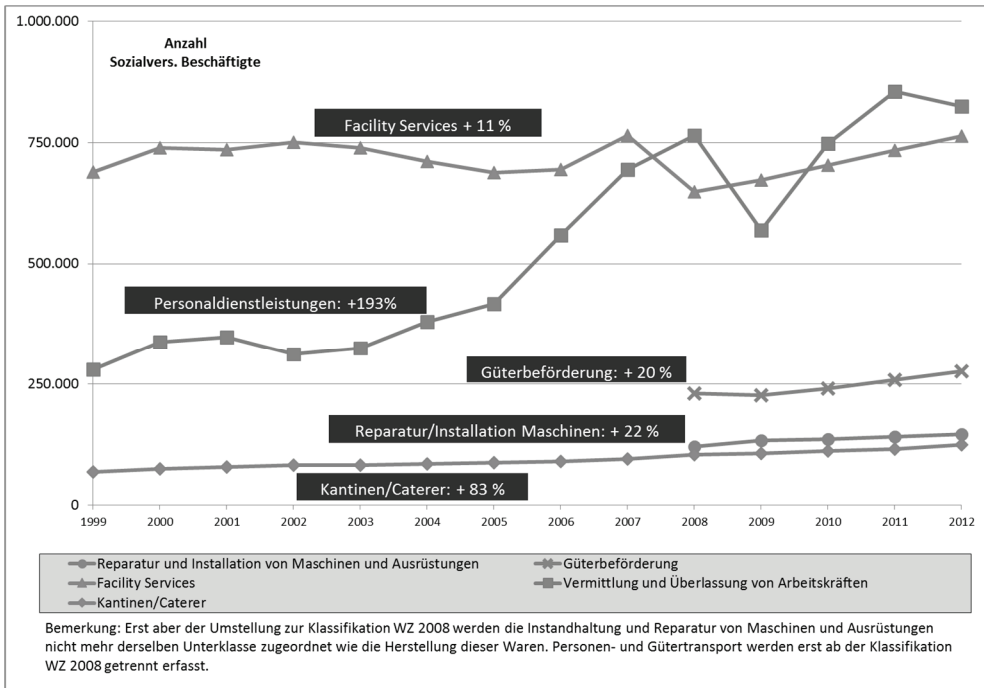
Bei Mehr-Arbeitgeber-Beschäftigung entstehen mithin zusätzliche Komplikationen, und zwar sowohl auf unternehmensübergreifender als auch unternehmensbezogener Ebene: Auf welcher Ebene wird eine entsprechende Tarifregelung angestrebt? Welche Dienstleistungsunternehmen und Kundenunternehmen sind daran zu beteiligen? Wie regeln sich die Beziehungen zwischen einzelnen Gewerkschaften und den jeweils beteiligten Arbeitgeberverbänden bzw. Unternehmen untereinander? Eine Folge ist, dass die Netzwerkunternehmen unterschiedliche Regelwerke mit konkurrierenden Arbeitnehmerorganisationen für dieselbe Tätigkeitsgruppe unterhalten bzw. ein und dasselbe Unternehmen verschiedene Tarifwerke auf ein und dieselbe Tätigkeitsgruppe anwendet, und zwar auch in (Teil-)Branchen, für die zuvor ein einheitliches branchenbezogenes Tarifwerk Anwendung gefunden hätte.

3. Einblicke in die widersprüchliche Praxis durch qualitative Netzwerkfallstudien

Zum Zusammenhang von netzwerkförmiger (Re-)Organisation sowie personal- und arbeitspolitischer Fragmentierung erfolgt im Weiteren eine Zusammenschau von teilweise andernorts bereits veröffentlichten Einzelbefunden (Helfen 2013a,b; Helfen/Nicklich

2013a,b, 2014; Nicklich 2013). Insbesondere möchten wir den Zusammenhang zwischen einer Wertschöpfung in Unternehmensnetzwerken und dem Auftreten vergütungspolitischer Parallelwelten bis hin zur Tariflosigkeit illustrieren. Unser empirisches Feld zur qualitativ-explorativen Untersuchung sind die oben skizzierten, eher arbeitsintensiven industriennahen Dienstleistungen. Wir haben diese Dienstleistungen ausgewählt, da sie in besonderem Maße die Möglichkeit bieten, die personal- und arbeitspolitischen Folgewirkungen einer netzwerkförmigen (Re-)Organisation der Wertschöpfung zu untersuchen. Die fortlaufende Berichterstattung zur Tarifbindung zeigt eine ausgeprägte Tariflosigkeit in privatwirtschaftlichen Dienstleistungszweigen (Ellguth/Kohaut 2014): Vom Einzelhandel (West: 41 Prozent; Ost: 27 Prozent) über Verkehr und Lagerei (West: 42 Prozent; Ost: 20 Prozent) bis hin zu den wirtschaftlichen, wissenschaftlichen und freiberuflichen Dienstleistungen (West: 43 Prozent; Ost: 45 Prozent) gilt ein Tarifvertrag oft nur noch für weniger als die Hälfte der Beschäftigten. Zugleich haben die unternehmensbezogenen Dienstleistungsbranchen in den letzten beiden Jahrzehnten ein rasantes Beschäftigungswachstum zu verzeichnen; so ist allein zwischen 2008 und 2012 die Anzahl der Beschäftigten der 15 größten Industriedienstleister in Deutschland um 18 Prozent angestiegen. Auch die einzelnen Bereiche (auch wenn die amtliche Statistik aufgrund von Abgrenzungsproblemen hinsichtlich der Wirtschaftszweige dies nicht in Gänze und nur mit Brüchen abzubilden vermag) verzeichnen seit 1999 einen erheblichen Anstieg der Beschäftigung (s. Abb. 2).

Abb. 2: Wachstum industriennaher Dienstleistungssegmente, 1999-2012



In der Dienstleistungserbringung selbst werden neue Varianten alt bekannter Beschäftigungs- und Kontraktformen wie Werkverträge und Leiharbeit für verschiedenartige

Kundenbranchen genutzt. So ist im Zuge der Auslagerung mehr oder weniger fertigungsnaher Tätigkeiten durch traditionelle Unternehmen ein Wertschöpfungsverbund entstanden, in dem in der Regel mehrere Segmente arbeitsintensiver Dienstleistungen ihren Platz finden.

Um das Zusammenspiel der unternehmens- und verbandsbezogenen Ebene bei netzwerkförmiger (Re-)Organisation zu erfassen, folgen wir dem qualitativen Forschungskonzept der Netzwerkfallstudie (Helfen/Nicklich 2016; hierzu auch Sydow/Windeler/Krebs/Loose/van Well 1995; Halinen/Törnroos 2005; Hollstein 2010). Zentral für eine Datenerhebung im Sinne von Netzwerkfallstudien ist für unseren Fall die Gewinnung von Daten, die es erlauben, die Unterschiede und Gemeinsamkeiten in den vielgestaltigen Ausformungen des Zusammenhangs von netzwerkförmiger (Re-)Organisation, Mehr-Arbeitgeber-Beschäftigung und Arbeits- und Personalpolitik zu erhellen. Um den Besonderheiten netzwerkförmiger Leistungserbringung Rechnung zu tragen, ist es erforderlich, zwischen den Perspektiven der Kundenunternehmen, der Dienstleistungsunternehmen und ihren jeweils Beschäftigten zu unterscheiden sowie darüber hinaus eine Perspektive für das Zusammenspiel dieser Gruppen im gesamten Netzwerk einzunehmen. Zusätzlich gilt es noch mit den Verbänden die Ebene der „Meta-Organisation“ (Ahrne/Brunsson 2008) in den Blick zu nehmen.

Auf *Unternehmensebene* steht dabei im Vordergrund, die betriebliche Personalpolitik im Netzwerkzusammenhang qualitativ zu erkunden, d.h. ihre Beeinflussung durch und ihre Rückwirkungen auf die Geschäftsbeziehung von Dienstleistungs- und Kundenunternehmen. Auf der *Netzwerkebene* geht es zentral um die Frage, ob und ggf. welche unternehmensübergreifenden Koordinationsansätze es gibt, nicht zuletzt im Bereich der Personalpolitik (Helfen 2014). Und auf *Verbandsebene* wird die Effektivität der Arbeitgeberverbände zur Integration und Verpflichtung der Mitgliedsunternehmen bei netzwerkförmiger (Re-)Organisation ausgelotet.

Unsere qualitativen Befunde beziehen sich in erster Linie auf einzelne Beziehungskonstellationen zwischen bestimmten Endherstellern aus Automobil- und Chemieindustrie und ihren verschiedenen Dienstleistern (s. Tab. 1), in denen sich Mehr-Arbeitgeber-Phänomene studieren lassen, und haben aufgrund dessen hauptsächlich explorativen Charakter. Dennoch ist nicht zu unterschätzen, dass die Fälle aufschlussreich für die Herausforderungen der bestehenden arbeitspolitischen Institutionen durch netzwerkförmige (Re-)Organisation der industriellen Wertschöpfung sind. Vor allem aber geben sie aus einer Nahperspektive Auskunft über die Veränderungsprozesse, in denen die Akteure mit Mehr-Arbeitgeber-Beschäftigung umgehen bzw. diese formen.

Tab. 1: Netzwerkfallstudien nach Branchen

		Kundenbranche	
		Automobil	Chemie
Dienstleistungs- branche	Personaldienstleistungen	Leiharbeit	Leiharbeit
	Technische Dienstleistungen	Anlagebau und -wartung	Anlagebau und -wartung
	Facility Services & Infrastruktur	Gebäude- und Industriereinigung	Ver- und Entsorgung, Logistik

Unser Hauptmaterial sind 113 qualitative Interviews sowie entsprechende Tarifvertragsdokumente, die sich auf die Felder in Tabelle 1 verteilen. Auf der betrieblichen Ebene sind die Interviews hauptsächlich mit den Personalverantwortlichen und Geschäftsführern der Dienstleistungsunternehmen sowie mit Betriebsräten geführt worden. Zudem sind die Manager von einzelnen Kundenunternehmen in der Automobil- und Chemieindustrie sowie die jeweils verantwortliche Arbeitnehmervertretung befragt worden. Darüber hinaus wurden auf überbetrieblicher Ebene Verbandsvertreter und Gewerkschaften sowohl der Kunden- als auch der Dienstleistungsbranchen befragt, um die unternehmensübergreifenden Aspekte der Tarifpolitik bei industrienahen Dienstleistungen zu erfassen (Tab. 2).

Tab. 2: Empirisches Datenmaterial

Qualitative Netzwerkfallstudien	Primärinterviews insgesamt		113
	Überbetrieblich	Arbeitgeberverband	13
		Gewerkschaft	36
	Betrieblich	Management	25
		Betriebsrat	39
	Gruppendiskussionen und Werksbesuche		9
Sekundärdaten	Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen		69
	Sekundärauswertungen der amtlichen Statistik		Beschäftigung, Arbeitnehmerverdienste, Tarifbindung

Neben einer umfassenden Befragung der Arbeitgeberverbände schließt dies einzelne Interviews mit europäischen Akteuren ein, um den europaweiten Regelungsansätzen in der Dienstleistungswirtschaft, hier vor allem hinsichtlich der Leiharbeit, Rechnung zu tragen. Ergänzend kommen Werksbesuche, Gruppeninterviews, Tagungsteilnahmen sowie deskriptive Auswertungen der amtlichen Statistik und Medienberichte hinzu.

Die nachfolgenden Detailergebnisse fassen zunächst die Beobachtung einer fragmentierten Tarifpolitik anhand von Vergütungskaskaden in zwei Wertschöpfungsverbänden zusammen. Anschließend spüren wir den *Entstehungsprozessen* arbeits- und insbesondere entgeltpolitischer Parallelwelten durch Mehr-Arbeitgeber-Beschäftigung nach. Hierbei beleuchten wir die Frage, auf welche Weise mit einer netzwerkförmigen (Re-)Organisation der Wertschöpfung vormals einheitlich geregelte Tätigkeiten in ein arbeits- und personalpolitisches Niemandsland verschoben werden, in dem verschiedene Standards – bis hin zur Tariflosigkeit – gelten. Anschließend loten wir die *arbeitspolitischen Folgenwirkungen* für das Zusammenspiel der Betriebs- und Tarifparteien unter den Bedingungen einer netzwerkförmigen (Re-)Organisation und Mehr-Arbeitgeber-Beschäftigung aus. Hier konzentrieren wir uns vor allem auf die Frage der Kooperation und Konkurrenz zwischen den Akteuren und die Integrationsleistung der Verbände in ‘neuen’ Dienstleistungssegmenten.

Vergütungskaskaden im Wertschöpfungsverbund

Die Folgen der Mehr-Arbeitgeber-Beschäftigung sind insbesondere in Bezug auf die Vergütungspolitik in den von uns untersuchten Kundenbranchen der Chemie- und Automobilindustrie erheblich. Es differenzieren sich regelrechte Vergütungskaskaden heraus, in denen je nach Netzwerkstatus der jeweiligen Unternehmen die betroffenen Beschäftigtengruppen unterschiedlich vergütet werden, und zwar obwohl sie nach wie vor im selben Wertschöpfungskontext tätig werden. Zugleich unterscheidet sich auch die Intensität der Beziehung zwischen den Unternehmen, so dass insbesondere bei produktionsferneren Dienstleistungen – hier nach Dienstleistungsanbietern erster und zweiter Stufe unterschieden – stärker vermarktlichte Beziehungen vorherrschen, also beispielsweise eher auf ein Multiple statt Dual Sourcing und –damit einhergehend – häufigeren Lieferantenwechsel gesetzt wird. So wird von unterschiedlichen Interviewpartnern darauf verwiesen, dass sich etwa der Grad der Einbindung in den Produktionsprozess auf die Beziehungsintensität auswirkt: „die Frage ist immer nur wie oft wechseln die [Wartungsunternehmen]. Wenn’s die Damen und Herren sind, die jetzt abends den Mülleimer leeren, dann ist da wahrscheinlich weniger Know-how als bei unserer Tätigkeit“ (MA_DL2). Und daher könne öfter gewechselt werden, während „die Anlagen nicht ständig von wechselnden Mannschaften betrieben werden können“ (MA_DL1).

Die in Abbildung 3 und 4 für zwei Kernbereiche der deutschen Industrie (Chemie, Automobil) aufgezeigten Unterschiede in der tariflich festgelegten Grundvergütung zwischen Endherstellern bzw. Kundenunternehmen und den verschiedenen Dienstleistern, die für diese Unternehmen tätig werden, zeigen eine tarifpolitische Fragmentierung an, die über sog. periphere Bereiche des Arbeitsmarktes hinausreicht (hierzu u.a. Bosch/Weinkopf 2007).

Abb. 3: Vergütungskaskade im Chemiepark (West), 2012

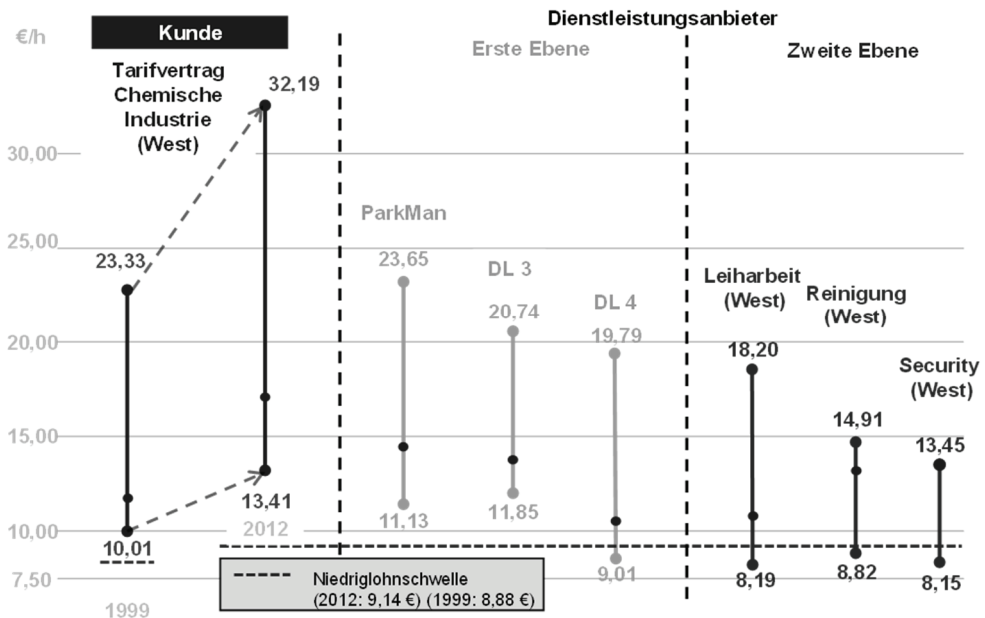
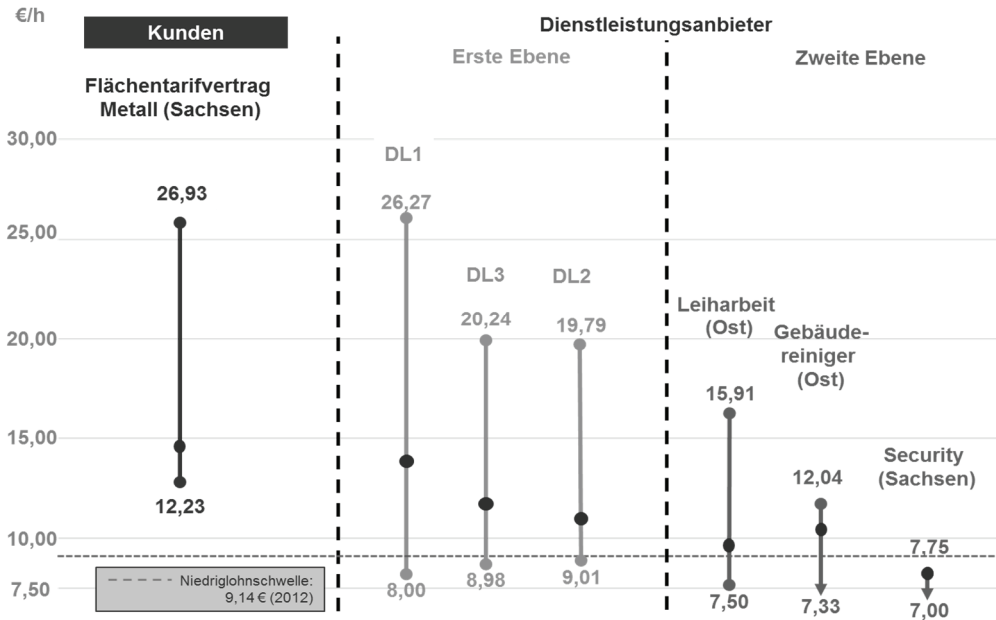


Abb. 4: Vergütungskaskade im Automobilwerk (Ost), 2012



Im westdeutschen Chemiapark weist die Vergütung beim Kundenunternehmen, dessen Beschäftigte nach wie vor unter den Flächentarif der chemischen Industrie fallen, im Jahr 2012 eine Entgeltspanne von 13,41 bis 32,19 Euro in der Grundvergütung auf (Abb. 3). In Abbildung 3 (Chemiapark) zeigt sich im Vergleich, dass die Bandbreite der tariflich festgelegten Vergütungen der Dienstleistungstätigkeiten in etwa auf dem Niveau des Flächentarifs von 1999 liegt; allerdings auch schon, je nach Unternehmen, dieses Niveau unterschreitet. Unterscheidet man zusätzlich noch nach Art der Dienstleistungen, differenziert sich die Vergütungskaskade noch einmal aus: Während sich die Vergütungsspanne auf der ersten Ebene des Wertschöpfungsnetzwerks – hier handelt es sich um Dienstleistungsunternehmen, die produktionsnahe Tätigkeiten wie das Warten und Reparieren der Maschinen und Anlagen wahrnehmen – noch deutlich mit dem Flächentarif überlappt, liegt die Vergütung der Dienstleistungstätigkeiten auf der zweiten Ebene – vor allem unterstützende (Leiharbeit) und produktionsfernere Tätigkeiten (Reinigung, Sicherheit) – auf einem nochmals niedrigeren Niveau. Teilweise rutschte die Vergütungsspanne des Grundentgelts im Jahr 2012 in den untersten Entgeltgruppen sogar unter die Niedriglohnschwelle (Kalina/Weinkopf 2013).

In Abbildung 2 (Automobilhersteller in Ostdeutschland) reicht die Entgeltspanne in Bezug auf die Tarifverträge der Kundenbranche von 12,23 bis 26,93 Euro. Die Bandbreite der tariflich festgelegten Vergütungen der Dienstleistungstätigkeiten auf der ersten Ebene überlappt sich teilweise sogar etwas stärker mit dem Tarifvertrag des Kundenunternehmens, reicht aber aufgrund der deutlich größeren Spanne auch stärker in den Niedriglohnbereich hinein (Abb. 2). Die Vergütung der Dienstleistungstätigkeiten

auf der zweiten Ebene fällt insbesondere in Bezug auf die produktionsfernen Tätigkeiten (Reinigung, Sicherheit) komplett aus der Bandbreite des Tarifvertrages des Kundenunternehmens.

Aus unserer Sicht illustrieren beide Vergütungskaskaden die interorganisationale Fragmentierung der Tarifpolitik. Durch netzwerkförmige (Re-)Organisation tritt neben bekannte Vergütungsunterschiede, etwa zwischen Branchen (z.B. zwischen Einzelhandel und Chemie) oder entlang von Qualifikationsniveaus (z.B. Geselle und Meister), die Regelkonkurrenz bei Tätigkeiten, die im Wertschöpfungskontext *eines* Kundenunternehmens erbracht werden, jedoch von *separaten* Dienstleistungsunternehmen organisiert werden. Für die Beschäftigten der Dienstleistungsunternehmen bedeutet dies in der Regel, dass für die Tätigkeiten, die vor der Reorganisation unter dem Dach des Endherstellers nach Flächentarif vergütet wurden, nun ein niedrigeres Entgelt bezahlt wird. So wird erkennbar, dass sich diese Vergütungsstandards gleichzeitig traditionellen branchenmäßigen oder unternehmensbezogenen Geltungsbereichen entziehen und dennoch mit ihnen überschneiden. Bemerkenswert erscheint auch die Tatsache, dass sich die Fragmentierung jenseits der Frage nach Ost und West sowie der Branche nach einem ähnlichen Muster vollzieht; wenn auch auf einem unterschiedlichen Vergütungsniveau.

Diese Befunde fügen sich der Tendenz nach in eine Reihe weiterer Untersuchungen ein, die – in jeweils anderen Kontexten und auch mit zum Teil anderen Begrifflichkeiten – aufzeigen, dass auch als geordnet angesehene (Teil-)Branchen von einer arbeitspolitischen Fragmentierung bedroht sein können; zum Beispiel die Telekommunikationsbranche (Doellgast 2012), das Baugewerbe (Bosch/Weinkopf/Worthmann 2011) oder aber der Luftverkehr (Barry/Nienhüser 2010). In all diesen Befunden spielt die Vernetzung mit (quasi-)externen bzw. (quasi-)internen Dienstleistern eine zentrale Rolle.

Entstehungsprozesse entgeltpolitischer Parallelwelten

In unseren Fallstudien beobachten wir, auf welche Weise eine netzwerkorientierte (Re-)Organisation eine kollektive Vergütungspolitik herkömmlicher Art unterminieren kann. Zwei Befunde ragen besonders heraus: Erstens entstehen arbeitspolitische Parallelwelten selten von heute auf morgen, sondern lassen sich erst als Ergebnis von teilweise mehrjährigen Prozessen konstatieren. Zweitens verlaufen diese Prozesse einer vergütungspolitischen Fragmentierung bei einer Produktion im Netzwerk nicht einheitlich, sondern weisen je nach arbeitspolitischer Ausgangslage in den Fallunternehmen und der Intervention durch arbeitspolitische Akteuren eine je unterschiedliche Intensität auf.

Der *mehrjährige Entstehungsprozess* zeigt sich insbesondere in unseren Vergleichsarbeiten zur interorganisationalen Segmentierung von Belegschaften in zwei ausgewählten Chemieparks. Chemieparks sind besonders geeignet, die Herausbildung von Mehr-Arbeitgeber-Beschäftigung im Zeitverlauf zu beobachten, da die zugrundeliegenden Geschäftsbeziehungen zwischen Endherstellern und Dienstleistern innerhalb der stofflich gebundenen Wertschöpfung vergleichsweise transparent bleiben (Kädler 2009). Durch die netzwerkförmige Reorganisation entstehen dann zwar aus den vormals integrierten

Chemieunternehmen „neue“, formal-rechtlich betrachtet unabhängige Dienstleistungsunternehmen, die aber nach wie vor in einer über verschiedene Stoffströme verbundenen Wertschöpfung tätig werden. Insbesondere die Dienstleistungsunternehmen der ersten Stufe sind durch die jeweilige technologische Verbundenheit nicht beliebig austauschbar, so dass starke Beziehungen zwischen „neuen“ Kundenunternehmen und den Dienstleistern (vor allem den Infrastrukturdienstleistern) aufgebaut werden. Beispielsweise bleiben die Infrastrukturdienstleister über Eigentumsbeziehungen mit den Hauptkunden vor Ort verbunden und ihr Leistungsangebot bleibt in der Regel auf einen Standort und die dort ansässigen Unternehmen beschränkt. Auch stellen die Infrastrukturdienstleister oft obligatorische Dienstleistungen für die Endhersteller zur Verfügung (etwa die Feuerwehr), die nicht ohne weiteres über einen Markt bezogen werden können.

Im Einzelnen können wir für beide Chemieparcs im Zeitraum von Mitte der 1990er Jahre bis heute eine Entwicklung nachzeichnen, in der eine netzwerkorientierte (Re-)Organisation der Wertschöpfung im Chemiepark die vergütungspolitische Standardsetzung allmählich fragmentiert, die Reichweite bestehender Kollektivverträge einschränkt und auch die Aushandlungsprozesse verändert. In diesem Prozess hat sich eine Vielzahl von verschiedenen Tarifverträgen in Bezug auf eine organisatorisch vormals integrierte Wertschöpfung herausgebildet, die sich – wie oben für einen Fall beschrieben (s. Abb. 3) – in eine absteigende Ordnung entlang des Netzwerkstatus der jeweiligen Dienstleistungsunternehmen bringen lassen. Die auf diese Weise entstehende Art der Entgeltendifferenzierung variiert entlang der zum Einsatz kommenden organisatorischen Dienstleistungsmodelle, die von rechtlich selbständigen Dienstleistungseinheiten innerhalb der Kundenunternehmen bis hin zur Fremdvergabe an integrierte Dienstleistungskonzerne reichen. Hierbei lassen sich bei den Dienstleistungen der zweiten Ebene (zum Beispiel Reinigungs- und Sicherheitsdienstleistungen) niedrigere Entgelte sowie stärker vermarktlichte Beziehungen beobachten als bei den produktionsnäheren Dienstleistungen der ersten Ebene (Industriewartung, Infrastruktur), die eine längerfristig-kooperative Beziehung zu den Herstellern kultivieren, da sie nur schwer – denkt man etwa an die Betreiber des Chemieparcs – austauschbar sind.

Auch in anderen Branchen lassen sich ähnliche Prozesse beobachten, die eine vergütungspolitische Fragmentierung durch netzwerkförmige (Re-)Organisation und Mehr-Arbeitgeber-Beschäftigung bewirken. Im Maschinen- und Anlagenbau verzeichnen wir Unternehmen, die ihr Dienstleistungsgeschäft größtenteils in projektifizierten Leistungsbeziehungen zwischen Anbieter, Kundenunternehmen und Dienstleistungseinheiten tätigen (Helfen/Nicklich 2013b). Auf diese Weise fallen einzelne Tätigkeiten, Arbeitsprozesse und Beschäftigtengruppen (vor allem Montage, Wartung, einfache Produktionsarbeiten) aus dem angestammten Entgeltgefüge der Metall- und Elektroindustrie heraus, obgleich dieses im Wertschöpfungskontext grundsätzlich anwendbar wäre bzw. für diese Tätigkeiten noch vor wenigen Jahren Anwendung gefunden hätte. Besonders ragen so genannte Betreibermodelle heraus, bei denen etwa ein Maschinenbauer seine Anlage nicht mehr einfach nur an einen Kunden verkauft, sondern darüber hinaus diese für den Kunden am Ort der Produktion im Rahmen zeitlich befristeter Dienstleistungskontrakte von mittlerer Dauer betreibt (Helfen/Nicklich 2013b). Es

wird auch deutlich, dass Dienstleistungsmodelle von Anbietern eine vergütungspolitische Fragmentierung vorantreiben, indem sie in der Wertschöpfung am Kundenstandort tätig werden und ihre niedrigeren Tarifstandards mitbringen, so dass sich die tarifpolitische Regelsetzung im Wertschöpfungsnetzwerk ausdifferenziert (Helpen/Nicklich 2013b).

In diesem Zusammenhang wird der zweite Befund hinsichtlich der *Intensität der vergütungspolitischen Fragmentierung* deutlich. So zeigt die vergleichende Fallbetrachtung der beiden Maschinen- und Anlagenbauunternehmen, dass sich diese Fragmentierung der Vergütungsbedingungen auch dann vollzieht, wenn das Management eines Unternehmens im Grunde sozialpartnerschaftlich ausgerichtet ist. Allerdings macht die jeweilige arbeitspolitische Grundhaltung des Managements einen Unterschied in Bezug auf die Art und Weise und die Intensität der Abweichung. So ergibt sich aus einer ablehnenden Haltung gegenüber Sozialpartnerschaft auf Seiten des Managements, d.h. einer Nichtanerkennung der Gewerkschaft als Verhandlungspartner, bei gleichzeitig weitgehender Dienstleistungsorientierung eine stärkere Fragmentierung als im Falle mit sozialpartnerschaftlicher Orientierung des Managements. In letzterem Fall kommt es aufgrund der Anerkennung der Gewerkschaft als Verhandlungspartner zu einer regulierten Form der Abweichung von üblichen Entgeltstandards, wenn etwa die Einhaltung von Mindeststandards von den Dienstleistungspartnern verlangt wird. Des Weiteren zeigt sich, dass die strategische Richtung der Dienstleistungsorientierung die Ausbildung von Parallelwelten noch einmal verschärft: Richtet sich die Dienstleistungsorientierung vorwiegend nach innen, wird also (überwiegend) der eigene Wertschöpfungsprozess neu kombiniert, hat dies eine schwächere Fragmentierung zufolge. Anders ist dies im Fall einer nach außen gerichteten Dienstleistungsorientierung, bei der die Gefahr besteht, tariflose Zustände in den Arbeitskontext des Kundenunternehmens hineinzutragen (hierzu im Einzelnen s. Helpen/Nicklich 2013b).

Allerdings zeigt ein Blick auf die Chemieparcs, dass nicht nur die Grundhaltung des Managements für den Verlauf der Fragmentierung ausschlaggebend ist, sondern auch die Arbeitnehmervertreter in die Entstehungsprozesse intervenieren können. So wird der Handlungsspielraum, den die bestehenden Mitbestimmungsinstitutionen bieten, in den von uns betrachteten Chemieparcs jeweils sehr unterschiedlich genutzt. In beiden Fällen können die Arbeitnehmervertretungen die Ausgründungsprozesse beeinflussen, wenn auch mit sehr verschiedenen Ansätzen. Im Fall des westdeutschen Chemieparcs kommt das klassische Repertoire der Einflussnahme zum Einsatz, zum Beispiel, indem schon vor den Managemententscheidungen zur Umfirmierung zu Protesten der Belegschaft mobilisiert wird. Im Fall des ostdeutschen Chemieparcs wird ein konsequentes „Co-Management“ (Müller-Jentsch/Seitz 1998) betrieben, indem der Betriebsrat den Nachweis wirtschaftlicher Vorteilhaftigkeit einer internen Erstellung von Dienstleistungen erbringt. Im westdeutschen Fall kann die Arbeitnehmervertretung an das organisationale Erbe des früheren Unternehmens anknüpfen und zugleich die Verbundenheit der neu entstandenen Organisationen strategisch nutzen. Im ostdeutschen Fall steht der arbeitsplatzsichernde Neuaufbau im Vordergrund, der nicht gefährdet werden darf. Im ersten Fall kann eine geringere Spreizung des Vergütungsniveaus zwischen den Dienstleistungsunternehmen und dem Kundenunternehmen beobachtet

werden; zugleich konnte im Vergleich ein höherer Beschäftigtenanteil im ursprünglichen Flächentarif gehalten werden. Im zweiten Fall war mit dem arbeitsplatzsichernden Neuaufbau des Wertschöpfungsnetzwerks eine größere Ausdifferenzierung der tarifpolitischen Regelsetzung zwischen Kunden- und Dienstleistungsunternehmen verbunden sowie ein größerer Beschäftigtenanteil, der nicht mehr vom angestammten Tarifvertrag erfasst wird.

Aus den Befunden zur vergütungspolitischen Wirkung einer dienstleistungsorientierten Projektifizierung im Maschinen- und Anlagebau und der Entwicklung interorganisationaler Segmentierung von Belegschaften im Bereich der chemischen Industrie ziehen wir den Schluss, dass auch Branchen von der Ausbildung vergütungspolitischer Parallelwelten erfasst werden, die bislang zum eigentlichen Kernbereich einer kollektiven Vergütungspolitik in der Fläche zählen. Kurz: Auch in Branchen wie dem Maschinen- und Anlagenbau, dem Automobilbau oder der chemischen Industrie entsteht in Folge netzwerkförmiger (Re-)Organisation Mehr-Arbeitgeber-Beschäftigung – und ist dort mit einer Fragmentierung vergütungspolitischer Standardsetzung verbunden; und zwar obwohl die Arbeitsbeziehungen in den (relativ schrumpfenden) Kernen überwiegend (noch) den traditionellen Regeln folgen. Zugleich zeigen unsere Befunde, dass die Steuerung von Netzwerken arbeitspolitisch beeinflusst werden kann, was eine Begrenzung der Intensität und des Ausmaßes einer Fragmentierung möglich macht.

Bearbeitung der arbeitspolitischen Folgewirkungen

Neben den unternehmens- und netzwerkbezogenen Prozessen sind jedoch auch arbeitspolitische Folgewirkungen auf verbandlicher Ebene zu beobachten, die sich vor allem in der veränderten Konstellation der Akteure und der Beziehungen zwischen diesen ausdrückt. Ganz besonders lässt sich dies anhand neu entstehender *verbandlicher Konkurrenzsituationen* als eine zentrale Wirkung netzwerkförmiger Wertschöpfung und Mehr-Arbeitgeber-Beschäftigung beobachten. Obwohl dieser Befund auf verbandliche Vertretungen der Arbeitgeber und Arbeitnehmer gleichermaßen zutrifft und das Phänomen der Gewerkschaftskonkurrenz auch in anderen Branchen in Erscheinung tritt, wird das Phänomen verbandlicher Konkurrenzsituationen im Folgenden am Vergleich von drei Unternehmen der Facility-Services-Branche und in Bezug auf intergewerkschaftliche Beziehungen veranschaulicht.

Im Feld der technischen und infrastrukturellen Facility Services führt das anhaltende Auslagern einzelner Dienstleistungsaktivitäten aus dem Produktionszusammenhang angestammter Industrieunternehmen zunächst dazu, dass geregelte Grenzen von Branchen-Domänen der Gewerkschaften aufgebrochen werden. In der Folge überlappen sich Zuständigkeiten innerhalb der sich ausbildenden Dienstleistungsunternehmen. Diese Infragestellung bisheriger Zuständigkeitsabgrenzungen ist – zumindest im hier beobachteten Feld der Facility Services – eine Ursache von Konflikt, bietet aber auch Gelegenheit zur produktiven Kooperation in den intergewerkschaftlichen Beziehungen, was auch auf die Personalpolitik der Unternehmen zurückwirkt.

Grundsätzlich können wir drei zentrale Praktiken der Gewerkschaften identifizieren, um Inter-Gewerkschaftsbeziehungen zu bearbeiten. Dies sind erstens die Domänenabgrenzung, zweitens die Ressourcenakkumulation sowie drittens die vergütungspolitische Regelsetzung. Diese Praktiken können einem kompetitiven Muster folgen,

wenn die Praxis der vergütungspolitischen Regelsetzung zwischen den Gewerkschaften stärker abweicht und die bisherigen Praktiken der Domänenabgrenzung sowie der Ressourcenakkumulation fortgesetzt werden (hier und im Folgenden Helpen/Nicklich 2014).

Unsere Fallstudien zeigen im Detail auf, dass die Gewerkschaften im Umgang mit den Konflikten bislang eher auf kompetitive, denn auf kooperative Praktiken setzen. Dabei handelt es sich bei unseren Fällen um Unternehmen, die aus bestimmten Ursprungsbranchen kommen (Bau und Reinigung), aber in Folge von Re-Orientierung in ihren Geschäftsmodellen, von Auslagerungen der Endhersteller und von Zukäufen zunehmend in unterschiedliche Wertschöpfungsnetzwerke eingebunden werden. Beispielsweise bietet ein Bauunternehmen schon länger Facility-Dienstleistungen an, wächst aber durch Zukäufe ausgelagerter Industrieserviceeinheiten nun in verschiedene Branchen hinein. Da die Kunden der Dienstleistungsunternehmen aus verschiedenen Industriezweigen (etwa Chemie, Automobilbau) kommen, treten die Dienstleister über das Wertschöpfungsnetzwerk in Beziehung zu einer Reihe von Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen, sodass sowohl IG BAU, IG Metall, IG BCE und teilweise Ver.di einen Vertretungsanspruch erheben (können).

In den kompetitiven Fällen erweist sich vor allem eine mangelnde Verständigung in Bezug auf die Ressourcenakkumulation, d.h. hier der Konflikt um Mitglieder und Mandate, als Erschwernis für ein kooperatives Vorgehen. Auch die Ausweitung der eigenen Organisationsdomäne im Sinne eines Alleinvertretungsanspruches für die neu gruppierten Dienstleistungsbereiche führt zu einer kompetitiven Ausrichtung der Gewerkschaftsbeziehungen. Allerdings ist hier ein graduelles Verständnis von Konkurrenz und Kooperation hilfreich, da sich der interorganisationale Wettbewerb auch in Fällen von kompetitiven Beziehungsmustern in der Intensität deutlich unterscheidet: So hat die Beziehung der Gewerkschaften in einem Fall einen eher konfrontativen Charakter; während in einem anderen Fall hingegen eher eine „rein“ kompetitive Beziehung zum Tragen kommt. Letzteres bedeutet, dass es in diesem Fall zwar Konkurrenz zwischen den Einzelgewerkschaften gibt, der Konflikt allerdings in einem Nebeneinander der Vertretungen kaum offen zu Tage tritt; es kommt, anders als im Fall der Konfrontation oder Rivalität, nicht zum offenen „Streit“ um Zuständigkeiten, Mitglieder oder Mandate. Aus unserer Sicht illustriert die Varietät der Fälle, die von innovativ-kooperativem Umgang, Organisationswettbewerb bis hin zur Konfrontation reicht, dass die Qualität von Inter-Gewerkschaftsbeziehungen nicht von strukturellen Faktoren determiniert ist, von diesen also nicht unvermittelt auf die (Un-)Möglichkeit von Kooperation oder die Notwendigkeit von Wettbewerb geschlossen werden kann. Vielmehr sind letztlich die Praktiken der handelnden Akteure und damit deren Bezug auf die strukturellen Bedingungen von Bedeutung.

Einschränkend ist zu vermerken, dass sich diese Ergebnisse in explorativer Form auf einen Teilbereich – die technischen und infrastrukturellen Facility Services – und auch nur einzelne Gegenstandsbereiche von Kooperation und Konkurrenz beziehen. Auch konnten wir selbst für die Facility Services mit den hier betrachteten Fällen nur eine Auswahl an Konstellationen näher betrachten. Diese veranschaulichen unserer Meinung nach die Bearbeitung des Spannungsverhältnisses von Kooperation und Konkurrenz in intergewerkschaftlichen Beziehungen allerdings besonders plastisch.

Auch von Seiten des Managements, das ja seinerseits zumindest indirekt Einfluss auf die Organisationspraktiken der Gewerkschaften nehmen kann, ist das Feld der Industriedienstleistungen nicht abschließend definiert. Vielmehr befindet es sich inmitten eines Institutionalisierungsprozesses – was auch die Chance bietet, mit der kooperativen Gestaltung inter-gewerkschaftlicher Beziehungen die arbeitspolitische Kontur einer Branche zu formen. So sind die industrienahen Dienstleistungen von Unklarheiten in Bezug auf die Gültigkeit von Tarifverträgen genauso gekennzeichnet wie von konkurrierenden und fehlenden Verbandsstrukturen auf Arbeitgeberseite. Aber auch Tarifgemeinschaften oder erste Ansätze einer betriebsübergreifenden Arbeitspolitik spielen eine gewisse Rolle. Diese Heterogenität wäre für sich alleine nicht problematisch, gäbe es Verbände mit einer durchgriffsstarken und eigenständigen tarifpolitischen Kompetenz. Allerdings verteilt sich das Spektrum der unternehmensbezogenen Dienstleistungen – von der Gebäudereinigung bis zur Industriemontage, von der Leiharbeit bis zur Immobilienverwaltung – auf verschiedene Unternehmenstypen. Diese Typen entwickeln sich aus ihrer Ursprungsdienstleistung heraus, also etwa Reinigung, Personaldienstleistungen oder Sicherheit, über Zukäufe oder Werkvertragsmodelle in Richtung eines erweiterten Dienstleistungsspektrums, sodass sich bisweilen global agierende Dienstleistungsunternehmen entwickeln, die lokal durch ihre Tätigkeiten bei ihren Kunden in Netzwerkstrukturen eingebunden sind. Die industrienahen Dienstleistungen bergen dadurch besondere Schwierigkeiten für die verbandliche Integration: Manche der neu entstehenden Dienstleistungskonzerne schließen verschiedene Tarifverträge gleich mit mehreren Gewerkschaften ab; andere Unternehmen bleiben tariflos (Helfen 2013a). Zugleich zögern die neu entstandenen Unternehmensverbände teilweise, eine tarifpolitische Funktion zu übernehmen. Letzteres erklärt sich nur zum Teil aus dem Umstand, dass sich die organisierten Unternehmen grundsätzlich einer kollektiven Vergütungspolitik verweigern; ebenso gewichtig erscheint der Grund, dass einige der größeren Mitgliedsunternehmen durch eigene Haustarifverträge und Übergangsregelungen in unterschiedlichem Ausmaß bereits gebunden sind. Ausgehend von den Ursprungsbranchen der einzelnen Firmen wirken in den Unternehmen dann aber unterschiedliche tarifpolitische Traditionen fort, was einem gemeinsamen Verständnis als Dienstleistungsunternehmen und einer kollektiven Vergütungspolitik entgegensteht.

4. Herausforderungen und Handlungsoptionen

In der Zusammenschau zeigen die voranstehenden Ausführungen auf, wie sich Mehr-Arbeitgeber-Beschäftigung durch die netzwerkförmige (Re-)Organisation der Wertschöpfung ausbildet und die Personalpolitik organisationsübergreifend flexibilisiert. Getragen wird dieser Wandel von im eigentlichen Sinne *interorganisationalen* Prozessen, deren wissenschaftliche Bearbeitung durch die Personal- und Arbeitsforschung noch in den Anfängen steckt (Helfen 2014). Die entstehende Mehr-Arbeitgeber-Beschäftigung wirkt in mehrfacher Hinsicht auf die Tarifpolitik – auch und gerade im Sinne einer Tarifeinheit – ein:

Aus Sicht der *Kundenunternehmen* geht die Auslagerung von Markt- und Kostenrisiken an Dienstleister im Rahmen einer netzwerkförmigen Wertschöpfung mit erheblichen Konsequenzen für die Tarifpolitik einher, da ein Teil der Beschäftigten aus den

für die Kundenunternehmen üblicherweise geltenden (Flächen-)Tarifstandards herausfällt. Wo zuvor ein (branchenbezogenes) Tarifwerk Anwendung fand, gelten nun unterschiedliche Standards; bisweilen sogar keine mehr, da neuartige Dienstleistungsbranchen und Unternehmen hinzukommen, die anders tarifgebunden oder (noch) nicht verbandlich organisiert sind. Aus Sicht der Kundenunternehmen bietet diese Fragmentierung einerseits betriebswirtschaftliche Vorteile, die sowohl aus der Inwertsetzung der Dienstleistungsbestandteile als auch aus der Mischkalkulation der Personalkosten durch Einsatz von Werkverträgen und Leiharbeit folgen. Es gibt aber auch mehr oder weniger verdeckte Nachteile, die vor allem auf Qualitäts-, Sicherheits-, Prozess- und Konfliktrisiken und mittel- bis langfristige Verschiebungen der Marktpositionierung der Kundenunternehmen hinauslaufen. Diese Risiken werfen aus Managementsicht die Frage nach der verlässlichen und berechenbaren Steuerung der Netzwerke auf. Zudem ergeben sich aber auch Fragen nach Reputation und Glaubwürdigkeit, wenn sich die zentralen Unternehmen legale Optionen im Grenzbereich zunutze machen, um sich mittels (quasi-)integrierter, aber rechtlich nicht unmittelbar beschäftigter Arbeitnehmer ihrer sozialen und rechtlichen Verantwortung entledigen.

Die *Dienstleistungsunternehmen* stehen mit ihren Geschäftsmodellen in dem Dilemma, einerseits kostengünstige, andererseits aber auch qualitativ hochwertige Dienstleistungen anbieten zu müssen, und zwar zunächst unabhängig davon, ob sie mit den Kundenunternehmen über netzwerkartige oder marktliche Beziehungen verbunden sind. Die betrachteten Dienstleistungsunternehmen beantworten diese Herausforderung mit unterschiedlichen Ansätzen der Personalpolitik in den Bereichen Rekrutierung, Mitarbeiterbindung und Dienstleistungsorientierung. Gleichzeitig vermeiden diese Unternehmen aber zumeist eine (über-)betrieblich bzw. unternehmensübergreifend abgestimmte Entgeltspolitik, selbst wenn sie in längerfristig-kooperative Arbeitszusammenhänge eingebunden sind. Der Hauptgrund ist, dass dies genau ihre Vorteile bei den Arbeitskosten unterminieren würde. Vereinzelt finden sich dennoch Konzepte, die eine Vereinheitlichung der Vergütung anstreben, genauso wie solche, die von einer weitgehend fragmentierten Festlegung der konkreten Entlohnungsbedingungen profitieren möchten. Im ersten Fall handelt es sich häufig um größere Universaldienstleister, die durch eine tarifpolitische Regelung „Schmutzkonkurrenz“ vermeiden wollen, während im zweiten Fall die Motivation in der Unterbietung bereits etablierter Dienstleister besteht. Diese Unübersichtlichkeit ist sicherlich auch dem Umstand geschuldet, dass sich eine breite Palette an (industrienahen) Dienstleistungen aus unterschiedlichen Stammgeschäften heraus entwickelt, zugleich aber auch ein „Bundling“ bzw. eine Überschneidung der Dienstleistungsfelder bis hin zur Vision des Komplettbetreibers ergibt. Dennoch bieten Konzentrationsprozesse auf Seiten der Dienstleister, die vor allem in Form der Universaldienstleister, die alles aus einer Hand anbieten, ihren Ausdruck finden, Potential für die Vereinheitlichung der Vergütung. Allerdings stehen die Dienstleistungsunternehmen in einem Dilemma, da für ihren Unternehmenserfolg sowohl die Personalkosten als auch die Dienstleistungsqualität wettbewerbskritisch sind.

Aus der Perspektive der *Beschäftigten und ihrer arbeitspolitischen Repräsentanten* bringt die netzwerkartige Konstellation zwischen Kunden-, Lieferanten- und Dienstleistungsunternehmen vielfältige Herausforderungen mit sich. Diese reichen von der Überleitung der Regelungen für Beschäftigte in Auslagerungsprozessen bis hin zur Organisation

von neu entstehenden weißen Flecken der tarifpolitischen Landkarte (Heery 2009; Benassi/Dorigatti 2015). Im Einzelnen wird regelmäßig eine Erweiterung des Instrumentariums der Betriebsräte in den Kundenunternehmen erforderlich, etwa im Umgang mit Leiharbeit und Werkverträgen, dem Aufbau geordneter Vertretungsstrukturen in den Dienstleistungsunternehmen und dem Austarieren des Verhältnisses von Kooperation und Konkurrenz bei überlappenden Zuständigkeitsbereichen (Helfen/Nicklich 2014). Das aber kann nicht umstandslos und ohne Widerstände bewerkstelligt werden, zumal auch eine partielle Entsolidarisierung der Beschäftigten zu beobachten ist (Aust/Holst 2006). Diese kann sich zwischen den Beschäftigten der Endhersteller und der Dienstleistungsbeschäftigten zeigen, sich aber innerhalb des Wertschöpfungsnetzwerks auch zwischen Beschäftigten der Service-Unternehmen der ersten Ebene und der Beschäftigten auf zweiter Ebene vollziehen.

Die *Arbeitgeberverbände* wünschen sich mehrheitlich eine sog. Tarifeinheit, um den sich auseinander entwickelnden Ansprüchen verschieden organisierter (Kern-)Belegschaften zu begegnen (Nicklich 2013). Dennoch setzen sie derzeit der Fragmentierung bestehender tariflicher Regelwerke faktisch wenig entgegen. Zum einen tun sich die Arbeitgeberverbände in den neuen Branchen der industrienahen Dienstleistungen – sofern überhaupt vorhanden – schwer damit, die eingespielten Muster sozialpartnerschaftlicher Aushandlung auf ihren Bereich zu adaptieren (Helfen 2013a). Zudem bestehen in den sich neu formierenden Branchen – nicht nur für die Arbeitgeberverbände – Probleme, Branchenidentitäten zu entwickeln, die nötig wären, um einheitlichen Standards Geltung zu verschaffen. Bei Wegfall klar umrissener Verbandsdomänen, fehlenden oder unausgereiften Branchenidentitäten, verstärkt durch das Fehlen komplementärer, identitätsstiftender Institutionen (wie etwa formaler Berufsbilder), schwinden die Verhandlungsgrundlagen für die Definition einheitlicher Standards sowie der Herstellung von Verbindlichkeit. Hinzu kommt, dass einzelne Verbände keine arbeitspolitischen Aufgaben übernehmen (wollen) oder Verbandskonkurrenz zu Blockaden führt. Zum anderen tragen aber auch die etablierten Verbände in den traditionellen Kundenbranchen zu einer Fragmentierung bei, wenn Teile der Mitgliedschaft sich von der Einhaltung von Tarifregelungen durch „Ohne Tarif (OT)“- und sonstige Sondermitgliedschaften entbinden können (Haipeter/Schilling 2006; Behrens 2011). Dennoch kann man sich auch auf Seiten der Arbeitgeber ein Interesse an netzwerkförmiger Regelung vorstellen, da bei fragmentierter Belegschaft die Streikneigung prinzipiell höher ist, wie das Beispiel des Luftverkehrs zeigt, wo in beständiger Regelmäßigkeit eine andere Belegschaftsgruppe in den Arbeitskampf eintritt.

Aus der Perspektive des *Wertschöpfungsnetzwerkes* sind auf der „whole network“-Ebene (Provan/Fish/Sydow 2007) bislang wenige Ansatzpunkte sowohl auf Seiten der Kunden- und Dienstleistungsunternehmen als auch auf Seiten der Gewerkschaften zu erkennen, genuine Ansätze eines Netzwerkmanagements oder gar einer „Netzwerkverfassung“ zu entwickeln, um eine auf das gesamte Netzwerk bezogene, interorganisationale Personal-, Arbeits- und eben auch Tarifpolitik zu strukturieren und ggf. sogar arbeitsrechtlich zu gestalten (Deinert 2014; für einen frühen Versuch vgl. Duschek/Wirth 1999). Wohl aber gibt es erste Schritte in diese Richtung, etwa wenn in Tarifgemeinschaften zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden verhandelt wird oder die

Kundenbranchen und -unternehmen punktuell Verantwortung für die Regeln der Arbeitserbringung bei den für sie tätigen Dienstleistungsunternehmen übernehmen.

Eine arbeitspolitische Fragmentierung durch netzwerkartige (Re-)Organisation der Wertschöpfung verändert die substanzielle Wirkung der kollektiven arbeitspolitischen Institutionen trotz einer – oberflächlich betrachtet – formal-rechtlichen Kontinuität. Letztlich gelingt die institutionalisierte Konfliktregulierung nicht, da die Regeldurchsetzung auf der Mikroebene fragmentiert wird. Anders ausgedrückt: Die sich im Zuge einer netzwerkorientierten (Re-)Organisation der Wertschöpfung einstellende personal- und arbeitspolitische Fragmentierung bewirkt, dass die Regelsetzung mittel- bis langfristig nicht nur substantiell, sondern auch in ihrer Reichweite ausgehöhlt wird; und dies, obgleich die Grundregeln des überbetrieblichen vergütungspolitischen Institutionengefüges – als „Tarifautonomie“ durch Tarifvertragsgesetz, praktische Übung der Sozialpartner und Richterrecht etabliert – formal fortbestehen. In Folge einer netzwerkförmigen (Re-)Organisation, deren weiteren Verbreitung – davon gehen wir aus – wenig entgegen steht, können die althergebrachten Faustregeln, die als normative Grundlagen einer kollektiven Vergütungspolitik im Sinne von Tarifeinheit gelten – etwa „Ein Unternehmen, ein Verband“, „Verbandsmitglied=Tarifbindung“, „Ein Betrieb, eine Gewerkschaft“ – nur eingeschränkt greifen. Oftmals kommt es zu einem „Interessenhandeln jenseits der Norm“ (Artus 2008).

Eine netzwerkförmige (Re-)Organisation erfordert mithin eine Perspektive, die stärker auf netzwerkweite Zusammenhänge und Ergebnisse eingeht: einerseits in dem Sinne, dass Unternehmen in ihrer Eigenheit als Netzwerkunternehmen betrachtet werden, deren Position und Verbundenheit im interorganisationalen Netzwerk auch mit über die Bedingungen der für sie tätigen, aber nicht angestellten Beschäftigten entscheidet; andererseits aus der Sichtweise des Unternehmensnetzwerkes, dessen Gesamtleistung auch davon abhängt, inwieweit den Besonderheiten von Arbeit im Netzwerk Rechnung getragen wird, um den Kooperationsertrag zu erzielen, Prozessstabilität zu gewährleisten, Qualität zu sichern und Integration bzw. Identifikation im Netzwerk herzustellen. In diesem doppelten Sinne kann interorganisationale Personal- und Arbeitspolitik auch als Instrument der Netzwerksteuerung aufgefasst werden (Helfen 2014). Innerhalb einer solchen netzwerkbezogenen Perspektive bieten sich durchaus verschiedene Handlungsoptionen der Betriebsparteien, Sozialpartner und des Gesetzgebers, die teilweise auch schon genutzt werden (vgl. Tab. 3).

Die *gesetzgeberischen Handlungsoptionen*, um einer weiteren Ausbreitung vergütungspolitischer Parallelwelten – einschließlich tarifloser Bereiche – in rechtlich-formaler Hinsicht zu begegnen, sind auch mit den jüngsten Regelungen zur sog. Tarifautonomiestärkung (vor allem Mindestlohn und Erleichterung der Allgemeinverbindlicherklärung, Deutscher Bundestag 2014) noch nicht ausgeschöpft. Verschiedene Möglichkeiten bestünden, um das Missverhältnis zwischen bestehendem Gesetzeswerk und tatsächlicher Wertschöpfungsorganisation zu verringern: Schaffung einer Art „Netzwerkverfassung“ in der betrieblichen Mitbestimmung, die auch die Mitbestimmung des Betriebsrates bei relevanten Werkvertragskonstruktionen einschließt, eine Unterstützung der Kollektivakteure bei der Verbandsbildung durch offene Verfahrensregulation und tarifdispositive Standards sowie – jenseits des Mindestlohns – die Durchsetzung von elementaren Mindeststandards etwa durch konsequente Verantwortung für

den Generalunternehmer. Die Liste der Vorschläge ließe sich wohl verlängern und die jeweilige genaue Ausgestaltung kann hier offen bleiben (s. etwa Deinert/Walser 2015).

Tab. 3: Arbeitspolitische Handlungsoptionen

Akteure	Handlungsebene		
	Interessenorganisation	Unternehmensmitbestimmung und Betriebsverfassung	Tarifsystem
Gesetzgeber	Gesetzliche Stützung der Verbandsbildung: Offene Verfahrensregelung, Tarifdispositive Gesetzesbestimmungen	Netzwerkverfassung (ggf. entlang BetrVG §3 Nr. 2 bis 5), Mitbestimmung bei Werkverträgen	Allgemeiner Mindestlohn, Stärkung der AVE, Öffentliche Vergaberichtlinien („Tariffreue“), Neuregelung der Arbeitsvermittlung (SGB) und des AÜG; Regulation von Werkverträgen; Generalunternehmerhaftung („joint employer status“)
(Branchen-) sozialpartner	Tarifgemeinschaften, Gewerkschaftsallianzen & -netzwerke, „joint ventures“	Mitbestimmungsregeln im Branchen-/Haustarif der Kundenbranchen/-unternehmen	(Sparten-)Tarifverträge für DL-Branchen, branchenbezogene Lohnuntergrenzen, „Supply chain“-Regeln im Tarifvertrag (Kunden): Leiharbeit, Werkverträge (Zuschlag, Quote, „Besserstellung“, Tariffindung)
Betriebsparteien	Neue (über-) betriebliche Beteiligungskonzepte für die Beschäftigten	„Supply chain“-Regeln in Betriebsvereinbarungen (Kunden): Leiharbeit, Werkverträge (Qualität, Umfang, Übernahme, „Last Call“), Betriebsvereinbarungen in DL-Unternehmen	DL-Haustarifverträge, Ergänzungstarifverträge für DL-Bereiche innerhalb der Unternehmen, Überleitungstarifverträge

Allerdings sind auch die *Sozialpartner und Betriebsparteien* gefordert. Zunächst ist auffällig, dass die Gewerkschaften sich bislang vor allem mit defensiven Instrumenten mit je einzelnen Auslagerungsprozessen auseinandersetzen. In diesem Zusammenhang spielen vor allem Überleitungstarifverträge und sog. Besitzstandssicherung eine gewichtige Rolle, in deren Verlauf durchaus tragfähige Einzellösungen entstehen, die zumeist jedoch unternehmensbezogenen und vorübergehenden Charakter haben. Für die Gewerkschaften stellt sich aber die Frage, inwieweit sie einer Produktion in Netzwerken mit ihrer eigenen Vernetzung im Sinne der Formierung von (auch globalen) Gewerkschaftsallianzen und -netzwerken folgen können (Helfen/Fichter 2013). Im Rahmen dieser Überlegungen ist jedoch auch zu berücksichtigen, dass es jenseits der gemeinsamen Abgrenzung und Koordination der jeweiligen Organisationsbereiche unter dem Dach der Meta-Organisation DGB (schon Eckardt/Gergs/Schmidt/Trinczek 1991; jüngstes Beispiel IG Metall 2015), auch um das Zusammenwirken in Bezug auf das jeweilige Netzwerk geht, etwa indem Tarifgemeinschaften gebildet oder anderweitig, zum Beispiel mittels Global Union Federations, die Ressourcen verbunden werden. In weiterer Betrachtung schließt dies dann auch die Möglichkeit ein, mit den Verbänden der Arbeitgeberseite in Bezug auf einzelne Initiativen zusammenzuwirken. Mit Ausnahme der Regelung der sog. Zuschlagstarife in der Leiharbeit, lässt sich auf Seite der Arbeitgeberverbände bislang aber eher eine Zurückhaltung konstatieren, sich nur allmählich auf einzelne, punktuelle Tariflösungen einzulassen. Auf Ebene der Betriebsparteien

stellt sich die derzeitige Situation so dar, dass die begrenzten, aber im Einzelnen durchaus vorhandenen Handlungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung ausgeschöpft sind, um Besserstellungen für das sog. „Fremdfirmenpersonal“ durch entsprechende Betriebsvereinbarungen zu erreichen. Es stellt sich aber gerade auch für die Kunden- und Dienstleistungsunternehmen die Frage, inwieweit sie zu einer interorganisationalen Personalpolitik aufgrund eigener Interessenlagen in der Lage sind (Helfen 2014). Diese könnte dann einerseits die Steuerung des Gesamtnetzwerks gewährleisten, andererseits aber auch die Teilhabewünsche der Beschäftigten berücksichtigen (Behrens/Kädtler 2008).

Eine weitere wissenschaftliche Diskussion unserer Befunde sowie der vorgeschlagenen Handlungsoptionen ist unseres Erachtens vor allem deshalb geboten, weil die aufgezeigte Fragmentierung bei einer Produktion in Netzwerken nicht bloß vorübergehender Natur ist (Sydow et al. 2016). Dabei wäre noch vieles eingehender zu prüfen: angefangen von den Ursachen, Motiven und Verlaufsformen einer netzwerkförmigen Reorganisation bis hin zum Verhältnis von netzwerkförmiger Reorganisation zu Produktionsverlagerungen in gesetzlich weniger regulierte sog. Niedriglohnländer. Oder die Frage, ob Konzentrationsprozesse bei Dienstleistungsunternehmen neue Spielräume für arbeitspolitische Regulation bieten. Eine netzwerkförmige Organisation der Wertschöpfung bedeutet mithin nicht das Ende einer Gestaltung von Arbeitsbedingungen (dazu schon Sydow/Wirth 1999), die Frage ist allerdings, ob und wie es den arbeitspolitischen Akteuren – Gewerkschaften, Arbeitgeberverbänden und nicht zuletzt auch dem Gesetzgeber – auf dem Verhandlungswege gelingt, die Institutionen auf eine netzwerkförmige (Re-)Organisation auszurichten, um in die Entstehung von vergütungspolitischen Parallelwelten zu intervenieren.

Literatur

- Ahrne, G./Brunsson, N. (2008): *Meta-organizations*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Alewell, D./Hauff, S. (2011): Make-or-buy decisions regarding temporary agency work - an empirical analysis of the decision process and expected effect. In: *International Journal of Human Resource Management*, 22(15): 3127-3145.
- Artus, I. (2008): *Interessenhandeln jenseits der Norm: Mittelständische Betriebe und prekäre Dienstleistungsarbeit in Deutschland und Frankreich*. Frankfurt/New York: Campus.
- Aust, A./Holst, H. (2006): Gewerkschaften und atypisch Beschäftigte. Von der Ignoranz zur Organisation? Gewerkschaftliche Strategien im Umgang mit atypisch Beschäftigten am Beispiel von Callcentern und Leiharbeit. In: *Industrielle Beziehungen*, 10(4): 291-313.
- Bahn Müller, R. (2014): Die Neubewertung von Facharbeit in den reformierten Entgelttarifverträgen der Metall- und Elektroindustrie und der chemischen Industrie. In: *WSI-Mitteilungen*, 67(1): 14-24.
- Barry, M./Nienhüser, W. (2010): Coordinated market economy/liberal employment relations: low cost competition in the German aviation industry. In: *International Journal of Human Resource Management*, 21(2): 214-229.
- Becker, S./Menz, W./Sablowski, T. (1999): Ins Netz gegangen: Industrielle Beziehungen im Netzwerk-Konzern am Beispiel der Hoechst AG. In: *Industrielle Beziehungen*, 6(1): 9-35.
- Behrens, M. (2011): *Das Paradox der Arbeitgeberverbände. Von der Schwierigkeit, durchsetzungsstarke Unternehmensinteressen kollektiv zu vertreten*. Berlin: Edition Sigma.
- Behrens, M./Kädtler, J. (2008): Betriebliche Restrukturierung und Partizipation. Wie viel Teilhabe erlauben unterschiedliche Rationalisierungsansätze? In: *Industrielle Beziehungen*, 15(1): 76-100.
- Benassi, C./Dorigatti, L. (2015): Straight to the core — Explaining union responses to the casualization of work: The IG Metall campaign for agency workers. In: *British Journal of Industrial Relations*, 53(3): 533-555.

- Bidwell, M./Fernandez-Mateo, I. (2008): Three's a crowd? Understanding triadic employment relationships. In: Capelli, P. (Hrsg.): *Employment relationships. New models of white-collar work*. Cambridge: Cambridge University Press, 142-178.
- Bisping, R./Schulten, T. (2010): *Zukunft der Tarifautonomie, 60 Jahre Tarifvertragsgesetz: Bilanz und Ausblick*. Hamburg: VS-Verlag.
- Bosch, G./Weinkopf, C. (2007) (Hrsg.): *Arbeiten für wenig Geld, Niedriglohnbeschäftigung in Deutschland*. Frankfurt/New York: Campus.
- Bosch, G./Weinkopf, C./Worthmann, G. (2011): *Die Fragilität des Tarifsystems. Einhaltung von Entgeltstandards und Mindestlöhnen am Beispiel des Bauhauptgewerbes*. Berlin: Edition Sigma.
- Bouncken, R.B./Bornwasser, M./Bellmann, L. (2012)(Hrsg.): *Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland*. München/Mering: Hampp.
- Capelli, P./Keller, J.R. (2013): Classifying work in the new economy. In: *Academy of Management Review*, 38(4): 575-596.
- Choi, T. Y./Wu, Z. (2009): Triads in supply networks: Theorizing buyer-supplier-supplier relationships. In: *Journal of Supply Chain Management*, 45(1): 8-25.
- Coe, N.M./Dicken, P./Hess, M. (2008): Global production networks: Realizing the potential. In: *Journal of Economic Geography*, 8(3): 271-295.
- Deinert, O. (2014): Kernbelegschaften - Randbelegschaften - Fremdbelegschaften. In: *Recht der Arbeit*, 67: 65-77.
- Deinert, O./Helfen, M. (2016): Entgrenzung von Organisation und Arbeit? Inter-organisatorische Fragmentierung als Herausforderung für Arbeitsrecht, Management und Mitbestimmung. In: *Industrielle Beziehungen*, 23(2): 85-91, DOI 10.1688/IndB-2016-02-Deinert.
- Deinert, O./Walser, M. (2015): *Tarifvertragliche Bindung der Arbeitgeber*. Baden-Baden: Nomos.
- Deutscher Bundestag (2014): *Gesetz zur Stärkung der Tarifautonomie (Tarifautonomiestärkungsgesetz)*. 11. August 2014. Bundesgesetzblatt Teil 1 Nr. 39. Bonn.
- Deutscher Bundestag (2015): *Entwurf eines Gesetzes zur Tarifeinheit (Tarifeinheitsgesetz)*. Gesetzentwurf der Bundesregierung. Deutscher Bundestag Drucksache 18/4062. 20.02.2015. Berlin.
- Doellgast, V. (2012): *Disintegrating democracy at work: Labor unions and the future of good jobs in the service economy*. New York: Cornell University Press.
- Doellgast, V./Greer, I. (2007): Vertical disintegration and the disorganization of German industrial relations. In: *British Journal of Industrial Relations*, 45(1): 55-76.
- Duschek, S./Wirth, C. (1999): Mitbestimmte Netzwerkbildung – Der Fall einer außergewöhnlichen Dienstleistungsunternehmung. In: Sydow, J./Wirth, C. (Hrsg.): *Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken*. München/Mering: Hampp, 297-336.
- Dustmann, C./Fitzenberger, B./Schönberg, U./Spitz-Oener, A. (2012): From sick man of Europe to economic superstar. Germany's resurgent economy. In: *Journal of Economic Perspectives*, 28(1): 167-188.
- Eckardt, M./Gergs, H./Schmidt, R./Trinczek, R. (1991): *Zur Problematik der organisatorischen Abgrenzung zwischen den DGB-Gewerkschaften: Kriterien und Praxis*. Erlangen.
- Ellguth, P./Kohaut, S. (2010): Auf der Flucht? Tarifaustritte und die Rolle von Öffnungsklauseln. In: *Industrielle Beziehungen*, 17(4): 345-371, DOI 10.1688/1862-0035_IndB_2010_04_Ellguth.
- Ellguth, P./Kohaut, S. (2014): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2013. In: *WSI Mitteilungen*, 67(4): 286-295.
- Flecker, J. (2009): Outsourcing, spatial relocation and the fragmentation of employment. In: *Competition & Change*, 13(3): 251-266.
- Flecker, J./Haidinger B./Schönauer A. (2013): Divide and serve: The labour process in service value chains and networks. In: *Competition & Change*, 17(1): 6-23.
- Flecker, J./Meil, P. (2010): Organisational restructuring and emerging service value chains. Implications for work and employment. In: *Work, Employment and Society*, 24(4): 680-698.
- Ganz, W./Bienzeisler, B. (2010)(Hrsg.): *Management hybrider Wertschöpfung. Potenziale, Perspektiven und praxisorientierte Beispiele*. Stuttgart: Fraunhofer IAO.
- Grimshaw, D./Rubery, J. (2005): Inter-capital relations and the network organisation: Redefining the work and employment nexus. In: *Cambridge Journal of Economics*, 29(6): 1027-1051.

- Haipeter, T./Schilling, G. (2006): Arbeitgeberverbände in der Metall- und Elektroindustrie. Tarifbindung, Organisationsentwicklung und Strategiebildung, Hamburg: VSA.
- Halinen, A./Törnroos, J.-A. (2005): Using case methods in the study of contemporary business networks. In: *Journal of Business Research*, 58(9): 1285-1297.
- Heery, E. (2009): Trade unions and contingent labour: scale and method. In: *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 2(3): 429-442.
- Helfen, M. (2011): Tarifpolitische Parallelwelten. In: *Mitbestimmung*, 57(7/8): 20-23.
- Helfen, M. (2013a): Sozialpartnerschaft bei Arbeitgeberverbänden: „Schnee von gestern“ oder vor der Renaissance? In: *WSI Mitteilungen*, 66(7): 482-490.
- Helfen, M. (2013b): Tertialisierung von Wertschöpfungsnetzwerken: Eine globale Herausforderung für die Gewerkschaften. In: Rüb, S./Müller, T. (Hrsg.): *Arbeitsbeziehungen im Prozess der Globalisierung und Europäischen Integration. Ökonomische und soziale Herausforderungen im Zeichen der Euro-Krise*. Baden-Baden: Nomos, 81-96.
- Helfen, M. (2014): Netzwerkförmige Tertialisierung und triangularisierte Beschäftigung: Braucht es eine interorganisationale Personalpolitik? In: *Managementforschung*, 24: 171-206.
- Helfen, M./Fichter, M. (2013): Building transnational union networks across global production networks: Conceptualising a new arena of labour-management relations. In: *British Journal of Industrial Relations*, 51(3): 553-576.
- Helfen, M./Nicklich, M. (2013a): Zwischen institutioneller Kontinuität und De-Institutionalisierung: Industrielle Dienstleistungen als Parallelwelt überbetrieblicher Arbeitsbeziehungen. In: *Berliner Journal für Soziologie*, 23(3-4): 471-491.
- Helfen, M./Nicklich, M. (2013b): Dienstleistungsorientierte Projektifizierung und tarifpolitische Fragmentierung: Zwei Fallstudien aus dem Maschinen- und Anlagenbau. In: *Industrielle Beziehungen*, 20(2): 142-161, DOI 10.1688/1862-0035_IndB_2013_02_Helfen.
- Helfen, M./Nicklich, M. (2014): Gewerkschaften zwischen Konkurrenz und Kooperation? Inter-organisationale Beziehungen in der Facility Services-Branche. In: *Industrielle Beziehungen*, 21(2): 181-204, DOI 10.1688/IndB-2014-02-Helfen.
- Helfen, M./Nicklich, M. (2016): Interorganisationale Wertschöpfung, Personalpolitik und Arbeitsbeziehungen: Ein Fallstudienansatz zur qualitativen Netzwerkforschung. In: Mattiaske, W. (Hrsg.): *Periphere Arbeit im Zentrum*. Baden Baden: Nomos, 49-70.
- Hertwig, M./Kirsch, J./Wirth, C. (2015): Onsite-Werkverträge: Verbreitung und Praktiken im Verarbeitenden Gewerbe. In: *WSI Mitteilungen*, 68(6): 457-465.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2009): *Innovative Arbeitspolitik im Maschinenbau? Soziologisches Arbeitspapier Nr. 26/2009*. Dortmund: Technische Universität Dortmund.
- Hollstein, B. (2010): Qualitative Methoden und Mixed-Method-Designs. In: Stegbauer, C./Häußling, R. (Hrsg.): *Handbuch Netzwerkforschung*. Wiesbaden: VS-Verlag, 459-470.
- Hopkins, T.K./Wallerstein, I. (1994): Commodity chains: Construct and research. In: Gereffi, G./Korzeniewicz, M. (Hrsg.): *Commodity chains and global capitalism*. Westport: Praeger, 17-20.
- Hoßfeld, H./Nienhäuser, W. (2010): Alles auf Betriebsebene regeln? Dezentralisierung der Tarifbeziehungen aus Sicht betrieblicher Akteure. In: *WSI Mitteilungen*, 63(3): 126-134.
- Industriegewerkschaft Metall - IGM (2015): *Industrie und Wertschöpfung im Umbruch Gewerkschaften in der Industrie vereinbaren Kooperation*, 15.4.2015. Frankfurt: IG Metall.
- Jürgens, U. (2004): An elusive model – Diversified quality production and the transformation of the German automobile industry. In: *Competition & Change*, 8(4): 411-423.
- Kädtler, J. (2009): German chemical giants' business and social models in transition – Financialisation as a management strategy. In: *Transfer*, 15: 229–249.
- Kalina, T./Weinkopf, C. (2013): *Niedriglohnbeschäftigung 2011*. IAQ-Report 1/2013. Universität Duisburg-Essen.
- Kalleberg, A. L. (2001): Organizing flexibility: The flexible firm in a new century. In: *British Journal of Industrial Relations*, 39(4): 479-504.
- Köhler, H.-D. (1999): Auf dem Weg zum Netzwerkunternehmen? Anmerkungen zu einem problematischen Konzept am Beispiel der deutschen Automobilkonzerne. In: *Industrielle Beziehungen*, 6(1): 36-51.

- Langer, A. (1994): Arbeitgeberverbandsaustritte – Motive, Abläufe und Konsequenzen. In: *Industrielle Beziehungen*, 1(2): 132-154.
- Lay, G./Rainfurth, C. (2002): Zunehmende Integration von Produktions- und Dienstleistungsarbeit. In: Brödner, P./Knuth, M. (Hrsg.): *Nachhaltige Arbeitsgestaltung, Trendreports zur Entwicklung und Nutzung von Humanressourcen*. München/Mering: Hampp, 61-122.
- Ludwig, U. (2013): Arbeitskosteneffekte des Vorleistungsverbundes der deutschen Industrie unter Berücksichtigung der Arbeitszeiten. IMK Study No. 34. Halle.
- Lüthje, B. (2001): Silicon Valley: Vernetzte Produktion, Industriearbeit und soziale Bewegungen im Detroit der „New Economy“. In: *PROKLA*, 31(122): 79-102.
- Lundin, R./Arvidsson, N./Brady, T./Ekstedt, E./Midler, C./Sydow, J. (2015): *Managing and working in project society*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Marchington, M./Grimshaw, D./Rubery, J./Willmott, H. (2005) (Hrsg.): *Fragmenting work. Blurring organizational boundaries and disordering hierarchies*. Oxford: Oxford University Press.
- Massa-Wirth, H./Seifert, H. (2004): Betriebliche Bündnisse für Arbeit mit begrenzter Reichweite? In: *WSI Mitteilungen*, 57(5): 246-254.
- Meißner, R./Bochum, U. (2011): *Industrie- und Produktions-Services. Studie zu einer Branche „under cover“*. Berlin: FAST.
- Midler, C. (1995): Projectification of the firm: The Renault case. In: *Scandinavian Journal of Management*, 11(4): 363-375.
- Monitor Group (2004): *Industrial services strategies. The quest for faster growth and higher margins*. URL: http://skyadvisory.ch/wp-content/uploads/2015/03/2004-Monitor-Group_Industrial-Services-Strategies.pdf (letzter Abruf: 22.09.2015).
- Müller-Jentsch, W. (1998): Der Wandel der Unternehmens- und Arbeitsorganisation und seine Auswirkungen auf die Interessenbeziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. In: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 31(3): 575-583.
- Müller-Jentsch, W./Ittermann, P. (2000): *Industrielle Beziehungen – Daten, Zeitreihen, Trends 1950 bis 1999*. Frankfurt/New York: Campus.
- Müller-Jentsch, W./Seitz, B. (1998): Betriebsräte gewinnen Konturen. Ergebnisse einer Betriebsräte-Befragung im Maschinenbau. In: *Industrielle Beziehungen*, 5(5), S. 361-387.
- Nicklich, M. (2013): Tarifpolitische Positionen der deutschen Arbeitgeberverbände. In: *WSI Mitteilungen*, 66(7): 526-532.
- Nienhüser, W. (1999): Personalwirtschaftliche Konsequenzen der Externalisierung von Arbeit – Die Bauwirtschaft als prototypisches Beispiel. In: Sydow, J./Wirth, C. (Hrsg.): *Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken*, München/Mering: Hampp, 143-173.
- Nienhüser, W. (2007): Betriebliche Beschäftigungsstrategien und atypische Arbeitsverhältnisse. In: Keller, B./Seifert, H. (Hrsg.): *Atypische Beschäftigung – Flexibilisierung und soziale Risiken*. Berlin: Edition Sigma, 45-65.
- Nienhüser, W./Baumhus, W. (2002): „Fremd im Betrieb“: Der Einsatz von Fremdfirmenpersonal als Arbeitskräftestrategie. In: Martin, A./Nienhüser, W. (Hrsg.): *Neue Formen der Beschäftigung – neue Personalpolitik?* München/Mering: Hampp, 61-120.
- Oechler, W.A./Reichmann, L. (2002): Entgeltflexibilisierung. Zur Rolle des Tarifvertrags bei aktuellen Flexibilisierungstendenzen. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 54(9): 527-542.
- Ortmann, G. (2003): *Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Palier, B./Thelen, K. (2010): Institutionalizing dualism: Complementarities and change in France and Germany. In: *Politics & Society*, 38(1): 119-148.
- Parmigiani, A.E. (2007): Why do firms both make and buy? An investigation of concurrent sourcing. In: *Strategic Management Journal*, 28(3): 285-311.
- Plehwé, D. (2001): Arbeitspolitische Probleme ungleicher Reorganisation – Zur Veränderung der Arbeit in Logistiknetzwerken. In: *Industrielle Beziehungen*, 8(1): 55-81.
- Pries, L. (2003): Emerging production systems in the transnationalisation of German carmakers: Adaptation, application or innovation? In: *New Technology, Work and Employment*, 18(2): 82-100.
- Provan, K.G./Fish, A./Sydow, J. (2007): Interorganizational networks at the network level: A review of empirical literature on whole networks. In: *Journal of Management*, 33(3): 479-516.

- Sauer, D. (2010): Vermarktlichung und Vernetzung der Unternehmens- und Betriebsorganisation. In: Böhle, F./Voß, G./Wachtler, G. (Hrsg.): *Handbuch Arbeitssoziologie*. Wiesbaden: VS-Verlag, 545-568.
- Schmitter, P.C./Streeck, W. (1999): The organization of business interests. Studying the associative action of business in advanced industrial societies. MPIfG Discussion Paper 99/1. Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.
- Schroeder, W./Greef, S. (2008): Industrie- und Spartengewerkschaften im Konflikt. In: *Industrielle Beziehungen*, 15(4): 329-358.
- Schumann, M./Kuhlmann, M./Sanders, F./Sperling, H. J. (2005): Antitayloristisches Fabrikmodell – AUTO 5000 bei Volkswagen. In: *WSI-Mitteilungen*, 58(1): 3-10
- Streeck, W. (1987): The uncertainties of management in the management of uncertainty: Employers, labor relations and industrial adjustment in the 1980s In: *Work, Employment & Society*, 1(3): 281-308.
- Sydow, J. (1992): *Strategische Netzwerke*. Wiesbaden: Gabler.
- Sydow, J./Möllering, G. (2015): *Produktion in Netzwerken. Make, Buy & Cooperate*. 3. Aufl. München: Vahlen.
- Sydow, J./Schüßler, E./Müller-Seitz, G. (2016): *Managing inter-organizational relations – Debates and cases*. London: Palgrave Macmillan.
- Sydow, J./Wirth, C. (1999): Arbeit, Personal und Mitbestimmung. Probleme und Problemlösungen durch Unternehmensvernetzung. In: Sydow, J./Wirth, C. (Hrsg.): *Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken*. München/Mering: Hampp: 9-30.
- Sydow, J./Windeler, A./Krebs, M./Loose, A./van Well, B. (1995): *Organisation von Netzwerken*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Traxler, F. (1993): Business associations and labor unions in comparison: Theoretical perspectives and empirical findings on social class, collective action and associational organizability. In: *British Journal of Sociology*, 44: 673-691.
- Tünte, M./Apitzsch, B./Shire, K.A. (2011): Neue Beschäftigungsstrategien jenseits von externer und interner Flexibilisierung. In: *Berliner Journal für Soziologie*, 21(3): 363-381.
- Völkl, M. (2002): *Der Mittelstand und die Tarifautonomie, Arbeitgeberverbände zwischen Sozialpartnerschaft und Dienstleistung*. München/Mering: Hampp.
- Weitbrecht, H. (1969): *Effektivität und Legitimität der Tarifautonomie. Eine soziologische Untersuchung am Beispiel der deutschen Metallindustrie*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Windeler, A./Wirth, C. (2010): Netzwerke und Arbeit. In: Böhle, F./Voss, G. G./Wachtler, G. (Hrsg.): *Handbuch Arbeitssoziologie*. Wiesbaden: VS Verlag, 569-596.
- Weil, D. (2014): *The fissured workplace. Why work became so bad for so many and what can be done to improve it*. Harvard: Cambridge.
- Wirth, C. (1999): *Unternehmensvernetzung, Externalisierung von Arbeit und industrielle Beziehungen*. München/Mering: Hampp.
- Wirth, C. (2014): Arbeitsregulation in und zwischen Organisationen aus strukturierungstheoretischer Perspektive. In: Sydow, J./Wirth, C. (Hrsg.): *Organisation und Strukturierung. Eine fallbasierte Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag: 173-250.
- Yeung, H.W./Coe, N.M. (2015): Toward a dynamic theory of global production networks. In: *Economic Geography*, 91(1): 29-58.